

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtlusosakond

Keili-Kaisa Eistre

**PROJEKTIJUHTIMISE RAKENDAMINE
VÄIKEETTEVÕTTES IMEX TRADING GROUP AS**

Lõputöö

Juhendaja: Arvi Kuura, PhD

Pärnu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud "...“..... a.

TÜ Pärnu kolledži ettevõtlusosakonna osakonna juhataja

.....

(osakonna juhataja nimi ja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

Sissejuhatus	5
1. Projektijuhtimise teooria ja rakendusmeetodid	8
1.1. Projektijuhtimise akadeemiline käsitlus ja areng	8
1.2. Projektijuhtimise meetodid	12
1.3. Projektijuhtimise rakendamine väikeettevõtetes	24
1.4. Tegevusuuringu rakendamine	29
2. Projektijuhtimise rakendamise analüüs väikeettevõttes Imex Trading Group AS.....	33
2.1. Ettevõtte tutvustus	33
2.2. Tegevusuuringu meetodid ja kirjeldus	35
2.3. Imex Trading Group AS projektid ja projektijuhtimine	38
2.4. E-müügi keskkonna arendamise protsessipõhine projektijuhtimise meetod	49
2.5. Uuringu tulemused	56
Kokkuvõte	61
(Viidatud allikad.....	63
Lisad.....	66
Lisa 1. Demingi ring	67
Lisa 2. SWOT analüüs	68
Lisa 3. Riskianalüüsi vorm ja näide	69
Lisa 4. Projektijuhtimise standardist ISO 21500: 2012 lähtuv protsessipõhine projektijuhtimise metoodika.....	70
Lisa 5. Protsesside funktsionaalsest eesmärgist lähtuv e-müügi keskkonna projektijuhtimise metoodika: e-müügi keskkonna kavandamise ja eestvedamise kategooria.....	71
Lisa 6. Protsesside funktsionaalsest eesmärgist lähtuv e-müügi keskkonna projektijuhtimise metoodika: e-müügi keskkonna sisu loomise kategooria	72

Lisa 7. Protsesside funktsionaalsest eesmärgist lähtuv e-müügi keskkonna projektijuhtimise metoodika: e-müügi keskkonna projektivälise konkureeriv tegevuse kategooria	73
Lisa 8. Protsesside funktsionaalsest eesmärgist lähtuv e-müügi keskkonna projektijuhtimise metoodika: e-müügi keskkonna projekti lõpetamise kategooria	74
Summary	75
Lihtlitsents.....	78

SISSEJUHATUS

Projektijuhtimist on akadeemilises kirjanduses teoreetiliselt palju käsitletud, samas selle praktilised rakendusviisid võivad olla valdkondlikult väga erinevad. Tööalaselt viivad väga erinevate elualade inimesed projekte ellu iga päev. Suurem osa projektijuhtimise teooriast keskendub suuremahuliste projektide juhtimisele väga suurtes organisatsioonides ning paljude metoodikate rakendamisega kaasneb hulk bürokraatiat. Kuna aga väikese ja keskmise suurusega ettevõtted omavad majanduses olulist osakaalu, võib olla vajadus antud ettevõtete projektijuhtimisele eraldi tähelepanu pöörata.

Käesoleva lõputöö eesmärk on kujundada väikeettevõttele Imex Trading Group AS sobiv metoodika projektide teostamiseks. Töö keskne uurimisküsimus on, milliste olemasolevate projektijuhtimise tehnikate ja meetodite rakendamine on väikeettevõtte Imex Trading Group AS projektides otstarbekas ning lihtne.

Töö eesmärgi saavutamiseks ja uurimisküsimusele vastamiseks on püstitatud järgnevad uurimisülesanded:

- 1) anda akadeemilise kirjanduse põhjal ülevaade projektijuhtimise tehnikatest ning meetoditest ja nende rakendusvõimalustest,
- 2) analüüsida akadeemilise kirjanduse toel projektijuhtimise eripära väikeettevõtluses,
- 3) leida sobiv metoodika projektijuhtimisega seotud empiiriliste andmete kogumiseks ja analüüsiks väikeettevõttes Imex Trading Group AS,
- 4) anda ülevaade ettevõttest Imex Trading Group AS ja selle projektidest,
- 5) selgitada välja Imex Trading Group AS projektide juhtimise tavad ja meetodid,
- 6) teostada juhtumianalüüs e-müügi keskkonna arendamise projekti põhjal ettevõttes Imex Trading Group AS,
- 7) sünteesida uuringu tulemuste põhjal ettevõttele Imex Trading Group AS projekti-juhtimise metoodika.

Töö koosneb kahest peatükist ning nende alapeatükkidest. Esimene peatükk annab ülevaate projektijuhtimise teooriast, tehnikatest, meetoditest ja rakendusvõimalustest. Peatüki esimene osa defineerib projektijuhtimise olulisemad mõisted ning sisu. Teine osa toob välja ning piiritleb erinevad projektijuhtimise rakendamisega seotud tehnikad ja meetodikad. Kolmas osa analüüsib varasemaid väikeettevõtete projektijuhtimist käsitletud uurimustöid.

Töö teine peatükk analüüsib projektijuhtimise rakendamist ettevõttes Imex Trading Group AS ja püüab leida sobivaimad meetodid projektide elluviimiseks konkreetses väikeettevõttes. Teise peatüki esimene osa annab ülevaate ettevõttest Imex Trading Group AS. Teine osa tutvustab uurimustöö metoodikat. Kolmandas osas toob autor välja ettevõtte projektide ja projektijuhtimisega seotud tegevused ning neljandas analüüsib e-müügi keskkonna arendamise projekti. Viiendas osas koondab autor uuringus saadud töö tulemused.

Uurimustöö teooria osas kasutatakse allikatena erinevaid projektijuhtimise temaatikat käsitlevaid raamatuid ja uurimustöid ning projekti- ja ka protsessijuhtimise dokumente (APQC, Euroopa Komisjon, *Project Management Institute*). Projektijuhtimise käsitus toetub olulistele valdkonda käsitletud autoritele nagu Turner, Ledwith, Kelly, Lundin, Kerzner, Kuura ja teised. Kuna lõputöö uurib täpsemalt väikeettevõtte projektijuhtimist, toetub kaalukas osa tööst autorite Turner, Ledwith ja Kelly väikese ja keskmise suurusega ettevõtete uuringu käsitlusele.

Empiirilises osas kogutakse informatsiooni läbi dokumendianalüüsi, vaatluse ja intervjuude. Kuna uurimustöö autor on lisaks analüüsitava projekti projektijuhi rollis, siis omandatakse suur osa tööks vajalikku informatsiooni vahetu töö käigus koosolekutel, meilivahetustes ning projektijuhina projektdokumentatsiooni koostades. Töö ja vaatluse käigus omandatud informatsioon talletatakse kirjalikult või kirjalikku taasesitamist võimaldavas vormis.

Töö tulemused on olulised, et kujundada välja ettevõtte Imex Trading Group AS projektijuhtimise metoodika. Metoodika välja töötamiseks on oluline anda ülevaade väikeettevõtte Imex Trading Group AS ettevõttesisesest projektijuhtimise keskkonnast,

kultuurist ja nende arengutest uurimustööjärgselt. Siiski on käesoleva töö toel võimalik analüüsida konkreetse ettevõtte jaoks välja töötatud projektijuhtimise metoodika rakendatavust teiste väikeettevõtete projektide elluviimisel ning projektijuhtimise rakendamisel. Töö tulemuste rakendatavust saab analüüsida nii erineva sisuga väikeettevõtte projektide kui ka kitsamalt e-müügi keskkonna loomise projektides.

1. PROJEKTIJUHTIMISE TEOORIA JA RAKENDUSMEETODID

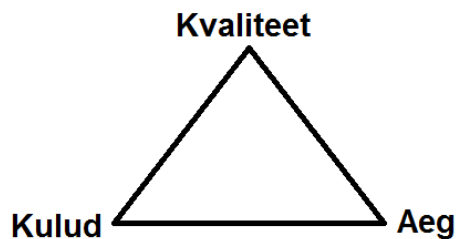
1.1. Projektijuhtimise akadeemiline käsitlus ja areng

Tänapäeval rakendatakse projektijuhtimist ning mõistet „projekt“ laialt. Suur osa avalikus ruumis laiemat käsitlust leidvatest projektidest on seotud Euroopa Liidu rahastusega, näiteks riiklike taristu osade nagu raudtee või liiklussõlmede ehitus. Lisaks leiab tööturult väga erinevate tööülesannetega projektijuhi ametil töötavaid inimesi. Käesolev peatükk piiritleb projekti kui mõiste ning selle sisu.

Esmalt on oluline piiritleda ehk defineerida projekt kui mõiste ning analüüsida erinevate autorite käsitlusi. Charvat (2003, lk 8) defineerib projektina kindlaks määratud soovitud tulemusega ühekordset ja ajutist tööd, mis on tegevusena unikaalne ning sisaldab riske, omab kindlalt fikseeritud algust ja lõppu, ajakava, eelarvet ja edukriteeriumite. Kerzner (2003, lk 2) toob välja, et projekt on multifunktsionaalsete kindla eesmärgiga tegevuste ja ülesannete jada, mille saavutamiseks on määratud nõutavad omadused, eelarveline piirang ning ajaliselt kindlaks määratud algus ja lõpp. Lisaks eeldab projekt materiaalse (nt. raha, tööriistad) ja inimressursi kasutamist. Multifunktsionaalsete tegevuste ja ülesannetena käsitleb Kerzner neid tegevusi, mis hõlmavad ja ühendavad erinevaid harjumuspäraseid tegevusi tavapärasest laiemalt. (Kerzner 2003, lk 2). Wysocki (2014, lk 7) defineerib projekti kui kindla eesmärgiga unikaalsete, keerukate ning teineteisega ühendatud tegevuste jada, mis viiakse ellu kindlas ajavahemikus, eelarve piirides ning vastavalt projektiplaanile. Rahvusvaheline projektijuhtimise standard ISO 21500: 2012¹ käsitleb projekti unikaalse kogumina kindla eesmärgiga protsessidest, mille toimimine on juhitud ja kontrollitud ning omab ajalist algust ja lõppu. Projektis on iga protsessi osa

¹ISO täisnimetus on *International Organization for Standardization*, edaspidi vaid lühend ISO.

puhul määratud kindlaks siseselt täpsemad nõutavad omadused ja eesmärgid. (ISO 2012, lk 3).



Joonis 1 Projekti kolmnurk. Allikas: Turner 1999, lk 9.

Seega saab öelda, et projekti definitsioonides on sageli ühisosaks unikaalsus, eesmärgipärasus, komplekssus ning kindel ajaline ja rahaline piir. Samas võivad erineda autorid lisada projekti käsitlusele mõne omaduse lisaks, et analüüsida temaatikat teise rõhuasetuse kaudu. Projektijuhtimise käsitluse paneb olulist rõhku ressursside optimaalsele kasutusele laialt levinud projektijuhtimise kolmnurga käsitlus (vt. Joonis 1). Turner toob välja projekti edu saavutamiseks kolm olulist mõjurit: ajakulu, maksumus ja kvaliteet. Üldiselt ei ole kolmnuga tippudes toodud tegurid projektis samaväärse tähtsusega. Näiteks silla ehituse projektis on olulisim kvaliteet, kuid rahvusvahelise konverentsi või spordivõistluse korraldamisel on olulisim mõjur aeg. Seega saab öelda, et projektid võivad olla väga erinevad nii sisu, protsessijada, oodatud tulemi ning projekti mõju ulatuse poolest. (Turner 1991, lk 9; Turner, Anbari, Bredillet 2009, lk 7-8; Turner, Ledwith, Kelly 2010, lk 745; Artto, Martinsuo, Kujala 2011, lk 7-8). Projektiks võib seega olla nii silla ehitus, akadeemilise kraadi omandamine, aga ka erineva sisuga ettevõtte arendusprojektid või innovatsioonikonkursi korraldamine.

Lisaks eristavad Turner, Anbari ja Bredillet (2013) projektijuhtimise lähenemisel üheksat koolkonda: optimeerimine, modelleerimine, valitsemine, käitumuslik, edukuse, otsustuse, protsessipõhine, situatsiooniline ja turunduslik. Koolkonnad eristuvad peamiselt selle alusel, mida peetakse projekti jooksul olulisemaks.

Optimeerimise koolkonnas on olulisim projekti kestuse optimeerimine, modelleerimise koolkonnas projekti juhtimine „pehmete“ ja/või „kõvade“ süsteemimudelite alusel. Valitsemise koolkond on fokusseeritud nii formaalsele projekti juhtimisele, aga ka

projektiga seotud partnerlussuhte. Käitumusliku koolkonna peamine lähenemine on projektmeeskonna juhtimine. Edukusest lähtuv koolkond peab olulisimaks projekti edukuse või läbikukkumisega seotud kriteeriumite defineerimist ning nendega seotud mõõdetavate tulemuste analüüsi. Otsustusekoolkonnas on võtmetgevuseks projekti elutsükli jooksul pidev informatsiooni kogumine ja analüüs. Protsessipõhise koolkonna keskne idee on projekti eesmärgi saavutamiseks parima võimaliku „teekonna“ leidmine. Situatsioonilise koolkonna keskne idee on projekti kategoriseerimine ning seejärel sobiva juhtimismeetodi valimine. Turunduslik koolkond peab olulisimaks pidevat suhtlust huvigruppidega, et tagada projekti otsustusel tugi. (Turner et al 2013, lk 10). Siiski nendivad autorid oma töös, et eeltoodud koolkondade teooria ei ole veel lõpuni välja arendatud, vaid seguneb sageli erinevate juhtimisvõtete ja teooriatega nagu protsessi- või organisatsiooni-juhtimine (Turner et al 2013, lk 23).

Projektijuhtimise defineerimisel leiab erinevaid autoreid võrreldes üsna palju erisusi. Rahvusvaheline projektijuhtimise standard (ISO 2012, lk 4) defineerib projektijuhtimist kui projekti meetodite, tehnikate ja kompetentsi rakendamise protsessi. Wysocki (2014, lk 29) on projektide juhtimist defineerinud kui organiseeritud mõistuspärasest tegevusest, mille eesmärk on tagada kliendi ehk tellija soovitud eesmärkide ja nõuete rakendamine nii, et väikesi muutusi rakendades tekib ajapikku oluline lisandväärtust. Kerzner toob projektijuhtimise juures olulisena välja projekti planeerimise ja jälgimise. Projekti planeerimise osas peab autor oluliseks sõnastada projekti eesmärk ehk soovitud tulem, projekti osade kvaliteet ja ulatus ning vajalikud ressursid. Projekti kontrolli osas tähtsustab Kerzner progressi jälgimist, oodatud ja tegelike tulemite pidevat võrdlust, projekti mõju analüüsi ning vajalike kohanduste tegemist. (Kerzner 2003, lk 3). Koondlikult saab öelda, et projektijuhtimise teooria keskendub ajutiste, selgelt määratletud eesmärkide ning piiratud aja ja eelarve tingimustes teostatavate protsessidega.

Samas on võimalik vaadelda projektijuhtimist seotult konkreetsete projekti eesmärkide saavutamiseks rakendatavate tehnikate ja meetodite kogumi ehk metoodika rakendamisenä. Projektijuhtimise tehnikateks on nii igapäevaste äriprotsesside osad nagu arenduskoosolekud, kirjalikud kokkulepped ja projektiplaanid või riskianalüüsi

koostamine, aga ka spetsiifilisemad projektide juhtimiseks mõeldud mudelid. Projektijuhtimise metoodika aitab projektijuhil suunata võtmetähtsusega tegevusi nagu projekti ulatuse, riskide või protsesside määratlemine. (Charvat 2003, lk 10-11). Antud käsitlemise paremaks mõistmiseks on oluline tunda erinevaid võimalikke projektijuhtimises kasutatavaid tehnikaid (vt. Tabel 1).

Tabel 1 Projektijuhtimise rakendamise võimalused

Projekti protsess	Tehnika, meetod
Projekti eesmärkide määratlemine	Intervjuu
Projekti piiritlemine	Projekti avaraport; ärijuhtumi koostamine; tasuvusanalüüs
Projekti planeerimine	WBS meetod, GANTT'i diagramm
Ressursi läbirääkimised	Eelarve koostamine
Projektimeeskonna loomine	Meeskonna leping
Projekti ja jooksvate muutuste elluviimine	Tegevuskava, muutusettepanekute vormistamine
Kontroll ja jooksev projekti protsesside analüüs	Jooksvad raportid, riskiraport
Projekti kokkuvõte ja jätkuanalüüs	Küsimustik

Allikas: Charvat 2003, lk 10.

Projektijuhtimise rakendamise võimaluste tabelist on näha, et projektijuhtimise tehnikad võivad olla üldsõnalised ja laiemalt kasutatud võtted nagu intervjuu või meeskonna leping, aga ka komplekssemad ja lisateadmisi eeldavad juhtimismudelid nagu WBS meetod või GANTT'i diagramm. Näiteks projekti avaraport (inglise k. *project definition report; project definition document*) on dokument, mille loomisega dokumenteeritakse projekti algatamise protsessis projekti elluviimisejärgselt loodetud tulemused ning projekti ulatus (Charvat 2003, lk 82).

WBS (*work breakdown structure*) meetodi eesmärk on projekti osade hierarhiline kujutamine nii, et suuremad projekti osad jaotatakse väiksemateks osaülesanneteks. Meetodi eesmärk on analüüsida projekti elutsükli osi, et paremini planeerida, kontrollida ning määrata ajakava ja ülesanded. WBS meetod eeldab projekti kõigi ülesannete ja osade tundmist. Meetodi rakendamiseks on loodud erinevate töövaldkonda projektide elluviimise lihtsustamiseks standardsed WBS mudelid (Ibrahim, Kaka, Aouad, Kagioglou 2009, lk 389). Antud meetodi rakendamine võib olla seega keerukas,

kui projekt on väga unikaalne või on projektijuhil projekti rakendamise valdkonnast vähe teadmisi.

GANTT'i diagramm on saanud nime 1929. aastal diagrammi idee autori Henry Laurence Gantt järgi. Diagrammi sisuks on projektiprotsessi kujutamine diagrammil koos ressursikuluga nii, et erinevad ülesanded on arvestatud ja järjestatud projekti algusest kuni lõpuni. Samas on diagramm ajas muutuv ning kajastab ajakohaselt erinevate protsesside arengut. Lisaks on võimalik diagrammile projekti täpsustumisel lisada erinevaid ülesandeid. GANTT'i diagrammi on ehk kõige mugavam koostada kasutades projektijuhtimise tarkvara nagu MS Project või Project Libre. (Kumar 2005, lk 15-16)

GANTT diagramm ja WBS meetod on seega osalt sarnased, kuid ka erinevad. Mõlema puhul toimub protsesside analüüs ning osadeks jaotamine, kuid GANTT diagrammi puhul on oluline tulemuse kujutamine diagrammina, WBS võib olla koostatud erinevalt.

Seega on projekt kui mõiste laialt kasutuses, kuid siiski selgelt defineeritav ning analüüsitav juhtimisteooria valdkond. Projektijuhtimist piiritletakse projekti sageli kui unikaalset, eesmärgipärast, kompleksset ning kindla ajalise ja rahalise piiriga tegevuste kogumit. Projektijuhtimises rakendatakse nii laiemalt üldjuhtimise kui ka kitsamalt projektidega seotud tehnikaid. Suur hulk tehnikaid vajab rakendamiseks suuremaid eelteadmisi või ka eraldi töövahendeid. Töö järgmine peatükk loob projektijuhtimise teooriale laiemat raami ning käsitleb ajutiste protsesside juhtimiseks loodud projektijuhtimise suunisdokumentide ja juhtimismetoodikate rakenduslikku sisu ning annab ülevaate komplekssetest projektijuhtimise meetoditest.

1.2. Projektijuhtimise meetodid

Seoses sellega, et täna teostatakse projekte väga erinevates töövaldkondades, leiab kirjandusest projektijuhtimise rakendamiseks erinevaid soovituslikke tehnikaid ja meetodeid, aga ka tegevusaladele või projekti suurusele kohandatud metoodika raamistikke. Eri metoodikad võivad olla koostatud lähtuvalt projekti valdkonnast, projektmeeskonna suurusest, projekti kestusest või eesmärgist. Samas võib juhtuda, et

projekt on nii olemuselt, valdkonna kui ka projektmeeskonna oskuste poolest niivõrd ainulaadne, et sobivalt kompaktset metoodikat ei leia.

Projektijuhtimise meetodid saab jaotada kolme gruppi: traditsioonilised, agiilsed ja ekstreemsed (Wysocki 2014, lk 441). Traditsioonilise projektijuhtimise mudel eeldab täpseid teadmisi projekti eesmärgist ja selleni jõudmise käigust, mistõttu on projekti kulg algusest lõpuni üsna selge. Seega on traditsioonilised projektijuhtimise mudelid sisult rutiinsed. Traditsioonilise projektijuhtimise protsessid on lineaarsed või nõ kuhjuvad (*incremental*). Inkrementaalne meetod eeldab, et projekti protsessid toimuvad kindlas järjestuses ning üldjuhul on eelmine protsess lõpetatud enne kui järgmine algab. See tähendab, et projekti tegelik kulg vastab ligilähedaselt projekti kavale. Lineaarse mudeli korral toimub iga protsessi etapp üks kord, inkrementaalse juhtimise rakendamisel viiakse muutusi ellu korduvate protsesside jadas.

Traditsiooniline mudel sobib ennekõike projektidele, mis on väliste tegurite poolt vähe mõjutatavad. Mudeli tugevuseks on kindel projektiprotsess ja ressursivajadused. Nõrkusena saab välja tuua asjaolu, et need ei sobi kasutada muutlikes tingimustes ja tugevate väliste mõjutajatega tegevusvaldkonnas. (Wysocki 2014, lk 360-437) Traditsioonilise projektijuhtimise metoodika klassikaliseim näide on nn koskmeetod, ehk projekti planeerimine enne selle alustamist konkreetsete etappidena ning sellest kinnipidamine projekti jooksul.

Agiilsed projektijuhtimise mudelid erinevad traditsioonilistest mudelitest ennekõike planeerimise ja projekti jooksul tehtavate muutuste osas. Agiilne juhtimine lähtub projekti kavandamisel projekti algideest ja eesmärgist, kuid lahenduskäik ei ole üldjuhul teada. Projekti areng toimub projektiprotsesside jooksul projekti eesmärgi saavutamise võimaluste kohta kogutud teadmiste põhjal. Sellise projektijuhtimise tugevuseks on pidevad ajakohased muutused ning fokuseeritud iteratsioonide ehk protsesside või tsüklitena toimuv töö, mille rakendamise plaanid koosnevad selge eesmärgiga lühiajaliste tegevuste kogumitest. Negatiivne agiilse projektimeetodi omadus on planeerimisprotsessis vähesed teadmised projekti ressursivajaduste kohta. Piiranguna saab välja tuua pideva koostöö ja infovahetuse vajaduse projektmeeskonna ja klienditagasiside osas. (Gustavsson, 2016, lk 115)

Agiilse projektijuhtimise metoodika näited on SCRUM, LEAN ning kaasaegsemates käsitlustes sünteesitud meetodina LEAGILE. SCRUM metoodika pärineb IT-juhtimisest ning selle olulisim tunnus on väikesearvulised autonoomsed projektmeeskonnad. Metoodika puhul toimuvad kindla ajavahemiku tagant projektmeeskonna koosolekud, mille jooksul analüüsitakse ja räägitakse läbi projekti senine areng ning järgmised oodatavad vahe-eesmärgid. (Dulock, Long 2015, lk 6-7). Samas ei ole antud meetodi kasutamisel oluline ainult IT-valdkonnas rakendamine. Meetod sobib kasutada, kui projektmeeskond on tegevuses pigem autonoomne, kuid võimalik on teostada pidevaid perioodilisi koosolekuid.

LEAN projektijuhtimise käsitlus on pärit autotööstusest, mis seab tootmisel olulisemaks eesmärgiks kolme tüüpi kadude minimeerimist. LEAN kadude tüübid on inimressurss, tehnoloogiline ressurss ja tooraine, mis on omakorda mõõdetavad rahalises väärtuses ehk rahalises kaos. Metoodika olulisim idee on kadude allikate identifitseerimine ning nende elimineerimine. (Rawabdeh 2005, lk 802).

LEAGILE on aga sünteesina loodud edasiarendus LEAN ja AGILE metoodikast, mille puhul on oluline nii kulude minimeerimine, aga ka paindlikkuse säilitamine teatud tegevustes. Galankashi ja Helmi (2016) otsisid laiapõhjalises uuringus LEAGILE metoodika rakendusvõimalusi terviklikus tarneahelajuhtimises. Oma uurimuses tõid Galankashi ja Helmi välja, et tarneahela efektiivsuse olulisemad mõjutajad on hind, kvaliteet, teenindusvõimekus ja tarneaeg. Organisatsioonipõhiselt on aga efektiivsust võimalik mõjutada agiilse ja paindliku protsessijuhtimisega varude suuruse ning paigutamise, transpordi, tarneaja, hinnakujunduse ja infotöötlemisega seotud tegevustes. (Galankashi, Helmi 2016, lk 472).

Ülaltoodud meetodid ei ole aga seotud vaid infotehnoloogia, autotööstuse või tarneahela juhtimisega. Üldjuhul saab erinevaid projektijuhtimise meetodeid, kas nõ otse või mõningase kohandamisega, rakendada väga erinevates tegevusvaldkondades. Akadeemilisest kirjandusest leiab palju erinevate projektijuhtimise meetodite kohandamiseks koostatud uurimusi ning ka erinevate organisatsioonide koostatud juhendeid. Käesolev töö käsitleb projektijuhtimismetodite kohandamisega seotud materjale lühidalt käesoleva peatükki lõpus.

Agiilne projektijuhtimise käsitlus ei ole aga piiratud ainult konkreetset metoodikaga. Projektide juhtimist saab nimetada agiilseks, kui sellele esinevad järgmised tunnused (Fernandez, Fernandez 2008, lk 10-11):

- 1) lihtsuse eeldamine,
- 2) muutuste omaks võtmine,
- 3) arendamisel olevate protsesside juures tulemusele keskendumine,
- 4) protsessis esinevad juurdekasvulised muutused,
- 5) eesmärgistatud juhtimise rakendamine ning pidev tegevuste analüüs,
- 6) projekti protsessipõhine juhtimine,
- 7) pidev infovahetus huvigruppidega,
- 8) tulemuste hindamisel kvaliteedi eelistamine.

Ekstreemse projektijuhtimise puhul on projekti eesmärk ning tegevuskäik ebaselged. Juhtimismetoodika areng on seotud uuenduslike tarkvaraarendustega, mille sisu on seoses tehnoloogia ning projekti funktsionaalsete omaduste pideva arendamisega. Projekti omadusteks on kiiruse, muutuste ja ebakindluse suur osakaal. Idee protsessis on teada probleem, mille baasilt hakatakse projekti jooksul kavandama nii soovitud tulemust kui võimalikku lahenduskäiku. Projekti metoodika on väga kõrge ebaõnnestumise tõenäosusega ning eeldab tugevat projektijuhti. Meetodi tugevuseks on paindlikkus ja võimaluste paljusus. Wysocki on antud meetodi jaoks kujundanud välja INSPIRE mudeli, mis toetub neljale suunavale tegevusele – algatamine (*INitiate*), oletamine (*SPeculate*), arendamine (*Incubate*) ja teadmiste koondamine (*REview*). (Wysocki 2014, lk 422-437).

Lisaks on ekstreemse projektijuhtimise näiteks ekstreemne programmeerimine ja sellega seotud võtted nagu paaris programmeerimine (inglise k. *pair programming*) või pidev koodijada integreerimine (inglise k. *continuous code integration*). Selliste tugevalt infotehnoloogiaga seotud projektijuhtimismeetodite puhul on oluline kolme projekti edu tagava teguri olemasolu: projektijuhtimise üldkoordineeriv ja toetav iseloom, arengu tagamine läbi eneseregulatsiooni ning projekti tiimi poolt kindlaks määratud standardid ja normid, millele projekti tulem vastama peab. Üldkoordinatsiooni osas peab ekstreemse projektijuhtimise metoodika rakendamisel olema kindlaks määratud

koosolekud või muul moel projektmeeskonnasisene kommunikatsioon, mis tagab pideva monitooringu tehtud töö üle ning seadma jooksvald eesmärgid ja plaane. Eneseregulatsiooni osas peab olema igal projektmeeskonna liikmel kindel projekti arengut tagav roll, mistõttu on võimalik igal hetkel kindlaks teha kõige vähem panustanud või ebaefektiivne projektmeeskonna liige. Kokkuleppeliste standardite osas või projektile seada väga kitsad tehnilised või vormistuslikud eesmärgid, aga ka kirjalikud funktsionaalsed omadused. (Recker, Holten, Hummel, Rosenkranz 2017, lk 102-103).

Kuna iga projekt on omanäoline, siis tuleb metoodika valikul teha mõnevõrra eeltööd. Charvat (2003, lk 40) toob välja, et enne metoodika valimist peaks projektijuht tegema kindlaks võimalused rakendada projektis standardseid ja tegevuskindlaid protsesse ning tehnikaid, leidma võimalikud tegevusvaldkonna mõjujõud ja etalonid ning määrama konkreetse projekti eesmärkide minimaalsed kriteeriumid. Lisaks on oluline fikseerida projekti eesmärkide saavutamiseks vajalikud protsessid ja etapid, soovitud metoodikate rakendamiseks vajalik ligikaudne eelarve, ajakulu ning oskused ja kompetentsid. Samuti peab projektijuht oskama teostada ressursside planeerimist ja juhtimist ning teadma projektmeeskonna ja tarnijate projektis osalemise eeldusi. Antud käsitlust võib pidada soovituslikuks projektijuhi kompetentside kirjelduseks. Samas ei ole sageli võimalik projekti alguses eeltoodud nõudmistele vastata. Siiski on oluline teada, et projekti juhtimise üks eeldus on levinumate projektijuhtimise meetodite ja raamistike tundmine. Kirjandusest leiab projektijuhtimise kohta palju allikaid, kuid koondlikult on projektijuhi ülesanne kujundada sobivam metoodika konkreetse projekti või organisatsiooni projektide elluviimiseks.

Üks võimalus erinevaid projektide juhtimismeetodeid ja raamistikke teineteisest eristada on planeerimise faasis seatud eesmärgi ja valitud projektijuhtimisemeetodi rakendamise selgus. Turner ja Cochrane on loonud nende kahe omaduse baasil projektide maatriksi, mida hiljem ka Wysocki oma käsitluses ligilähedaselt kasutab. Antud teooriat saab kutsuda eesmärgi ja tegevuskava selguse maatriksiks (vt. Joonis 2). Turner ja Cochrane (1993, lk 94-95) on toonud maatriksi alusel selge eesmärgi ja juhtimismeetodiga projektidel näitlike tüüpprojektidena inseneri projektid ning lisanud, et nende hästi

planeeritavate projektide õnnestumise tõenäosus on väga suur. Kõige suurema ebaõnnestumisega on projektid, millel on nii eesmärk kui juhtimismeetod ebaselged. Nende projektide näitlikustamiseks kasutavad autorid näitena äritegevuse arenduste projekte. Hiljem on Wysocki sidunud Turneri ja Cochrane'i tabeli tänapäeval tuttavate projektijuhtimismeetodite gruppidega. Nii on I tüüp projekte traditsioonilise projektijuhtimise, II tüüp agiilse projektijuhtimise ning III ja IV tüüp pigem ekstreemse projektijuhtimise jaoks sobivad (Wysocki 2014, lk 41).

		Seatud eesmärk	
		Selge	Ebaselge
Juhtimis-meetod	Ebaselge	II tüüp (tootearendus)	IV tüüp (äritegevuse arendus)
	Selge	I tüüp (inseneri projektid)	III tüüp (süsteemiarendus)

Joonis 2 Eesmärgi ja juhtimismeetodi selguse maatriks. Allikas: Turner, Cochrane, 1993, lk 95.

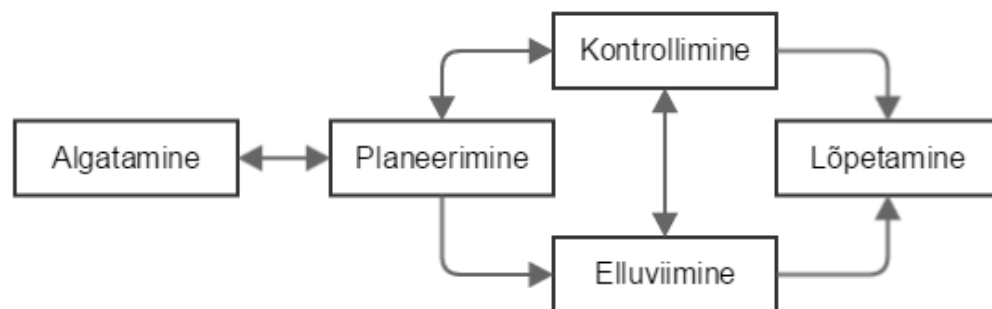
Projektijuhtimise meetodite protsesse ja nende võimalikke ning muutuvaid osi käsitleb laiapõhjaliselt ISO 21500: 2012. Dokument loob professionaalse projektijuhtimise käsitlusele tervikpildi ning selge struktuuri, mille alusel saab välja töötada projektijuhtimise rakenduskava üksikprojekti, projektiprotsessi, projektiportfoolio või ka ettevõtte projektijuhtimise strateegiana (Zandhuis, Stellingwerf 2013, lk 9).

Standard (ISO 21500: 2012, lk 10) koondab projektijuhtimise tegevused kahte gruppi: protsessid (*process groups*) ning projekti teemavaldkonnad (*subject groups*). Projekti protsessid jaotuvad viieks: algatamine, planeerimine, elluviimine, kontroll ning lõpetamine. Protsesside jada on omavahelises seoses ning projekti jooksul erinevate tegevustega seonduvalt pidevalt korduv (vt. Joonis 3).

Antud käsitluses sisaldab projekti algatamine endas projekti või projektisisese protsessi eesmärkide seadmist ning projektijuhilt oodatava panuse kindlaks määramist. Planeerimise osas luuakse detailne projekti või selle protsessi kava ning selgitatakse välja projekti mõõdetavad ja kontrollitavad osad. (ISO 2012, lk 10). Jooniselt 3 on näha,

et algatamise ja planeerimise protsess mõjutavad teineteist pidevalt ning seda nii käimasoleva protsessi jooksul kui järgnevate projektide või protsesside algatamise mõttes.

Elluviimine ja kontrollimine on samaaegselt toimuvad tegevused, mis hõlmavad vastavalt projekti elluviimiseks vajalikke juhtimis- ja tugitegevusi ning nende tegevuste jooksvat jälgimist ja analüüsi. Mõlemad protsessid toetuvad planeerimise protsessis paika pandud eesmärkidele. Kontrolli protsessis toimuvate tegevuste tulemusel tekib tänu dokumentatsioonile ja saadud õppetükkidele uus sisend projekti järgnevate protsesside või projektide algatamiseks. (ISO 2012, lk 10). Elluviimine on projekti eesmärgi saavutamiseks kõige olulisem protsess, sest selle käigus töötab projektimeeskond projekti põhiideede reaalse elluviimise nimel. Muud protsessi osad on pigem projektijuhtimist toetavad ja tegevusi optimeerivad.



Joonis 3 Projekti protsessid ja nende omavaheline suhe. Allikas: ISO 2012, lk 11.

Lõpetamise protsess on projekti või projektisisest protsessi lõpetavate tegevuste kogum. Joonisel kajastub, et selle protsessi sisendiks on nii elluviimise kui kontrolli tulemid. Seega protsessi osad korduvad projekti jooksul ning mõjutavad teineteist pidevalt. Selliseid ühe projekti siseste protsesside vaheldumise protsesse saab nimetata ka iteratsioonideks ehk tsükliteks (Charvat 2003, lk 40). Areng toimub tänu protsessi eri osades aset leidvatele muutustele ja nende analüüsile. Traditsiooniline projektijuhtimise käsitus näeb ette, et iga projekt algab algatamise protsessi ning lõppeb lõpetamise protsessiga.

Erinevate projektide puhul on protsessifaaside sisu ja korduste hulk erinev. Ühe projekti jooksul toimuvate protsessifaaside kogumit kutsutakse projekti elutsükliks. Projekti elutsükli planeerimine on metoodika osa, mis on eriti oluline suurte projektide rakendamisel. (PMI² 2008, lk 15-17). Elutsükli analüüsiks võib kasutada käesolevas töös varem käsitletud WBS meetodit. Lisaks saab elutsükli kavandamisel abi protsessijuhtimise metoodikast, mille peamine sisu on analoogse tsüklilise jada juhtimine tänu süsteemsele analüüsile. Protsessijuhtimise teooria toob eduka protsessi kavandamise eeldusena välja erinevate mõjuritega arvestamise olulisuse. (Jeston, Nelis 2008, lk 6-12)

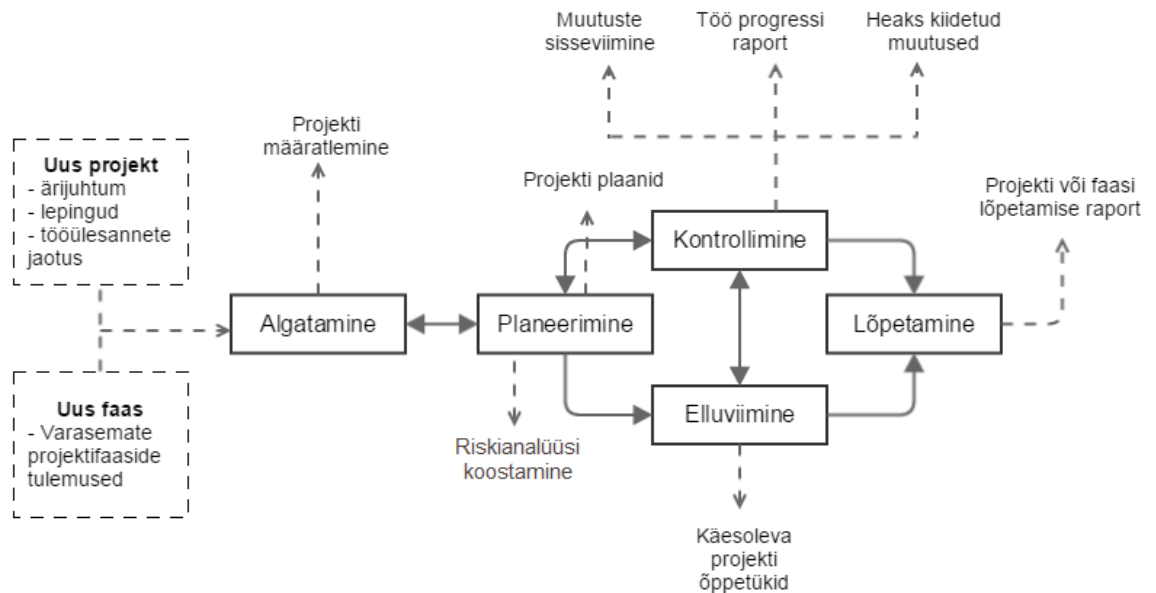
Üks laialt kasutatud protsessijuhtimise meetod on voodiagrammide koostamine ja analüüs. Antud meetod on oluline, et selgitada välja erinevate protsesside jooksul võimalikke probleeme ning leida neile lahendus. Voodiagramm on alati graafiline protsessijoonis, millel on detailselt kujutatud tegevused, protsessis muutusi sisse toovad otsustuskohad ning nende järjestus (PMBOK, lk 8). Voodiagrammi rakendades on võimalik kuvada näiteks ettevõtte teenust kasutava kliendi teekond koos võimalike vaheetappidega ning selle käigus parendada erinevaid protsessi osi.

Projekti juhtimise standardis (ISO 2012, lk 12-13) on fikseeritud projekti teemavaldkondadena: integratsioon, huvigrupid (*stakeholders*), ulatus (*scope*), ressursid, aeg, kulu (*cost*), risk, kvaliteet, hanked (*procurement*) ja kommunikatsioon. Toodud projekti osad on seotud kõigi projekti jooksul ellu viidavate tegevuste ning nende eesmärkidega ning esinevad kõigi projekti protsesside jooksul. Projekti teemavaldkondade osas võib eri autorite ja meetodite jaotuses või sõnastuses leida küll erisusi, kuid üldjuhul on toodud rahvusvahelise standardi jaotus ligilähedane teiste jaotustega.

Projekti protsesside ja teemavaldkondade võimalik suhe on näidisenäidena toodud joonisel (vt. Joonis 4). Joonisel kujutab protsessi jooksul rakendatavate tegevuste võimalikku sisu koos valdkondlike tegevustega. Nii näiteks võib olla projekti algatamise osaks projekti määratlemine, planeerimise osaks riskianalüüsi koostamine ning lõpetamise osas projekti õppetükkide koondamine.

² PMI on organisatsiooni *Project Management Institute* ametlik lühend.

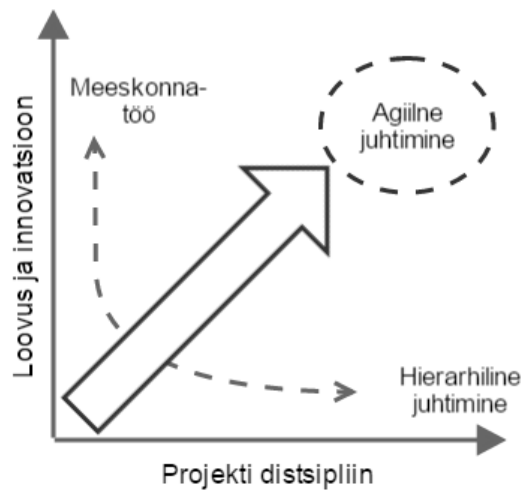
Lisaks protsesside ja teemavaldkondade määratlusele toob projektijuhtimise standard välja iga toimingu sisendi ja tulemi osad. Standardi kõigi suuniste rakendamine tähendaks projektijuhtimise seisukohalt suurt bürokraatlike tegevuste hulka, mis aga kõigi projektide puhul ei pruugi olla asjakohane.



Joonis 4 Projekti protsesside võimalik suhe projekti teemavaldkondadega. Allikas: ISO 2012, lk 12.

Ka laiapõhjaline protsesside klassifikatsiooni raamistik (APQC 2014; 2017) pöörab tähelepanu projektijuhtimise arendamisele. Raamistiku viimases avaldatud versioonis on projektijuhtimine käsitletud punktis 13.2.3. Selle alusel on projektijuhtimise tegevused projekti ulatuse määramine, projektiplaani arendamine ning projekti elluviimine. Raamistik on välja toonud ka projektijuhtimise tegevused. Nii näiteks on projekti ulatuse määramisel vaja välja selgitada projekti eesmärgid ning kriteeriumid, määrata projekti ressursivajadus, hinnata organisatsiooni valmidust projektijuhtimise rakendamiseks, valida sobiv projektijuhtimise metoodika ning luua projekti tulemuslikkuse hindamise alused. Protsess ise aga kuulub äriprotsesside juhtimise protsessi gruppi ning ärivõimekuse arendamise ja juhtimise kategooriasse. (APQC 2017). Projektijuhtimise ja protsessijuhtimise standardi või kompleksse projektijuhtimise metoodika üks-ühene rakendamine võib aga väikeettevõtete projektide jaoks olla liiga bürokraatlik (Turner et al 2012, lk 946).

Kui vaadelda standardi rakendamise võimalusi võrreldavalt traditsioonilise ja agiilse projektijuhtimise seisukohast, siis traditsiooniline projektijuhtimine kavandab projekti algatamise faasis kõik protsessid ja mõjutajatega seotud tegevused. Agiilne projektijuhtimine seab algatamise faasis projekti üldesmärgi ning kavandab projekti pigem teadmiste kogumiseks ja projekti eesmärgi erinevate saavutusvõimaluste teadasaamiseks iteratsioonide või tsüklitena. Agiilsete metoodikate eesmärk on projektide kujundamine ja elluviimine kliendile sobivaks. (Gonzalez 2014, lk 11-12) Kliendivajadustele vastamine on aga paljude pakkujatega majandussüsteemis oluline konkurentsieelis.



Joonis 5 Loovus ja distsipliin juhtimises. Allikas: Denning 2015, lk 15.

Endine Maailmapanga juht ning täna ärijuhtimise paradigma muutuseid käsitlev Denning (2015) toob oma artiklis välja agiilse projektijuhtimise rakendamise olulisema põhimõttena projektorganisatsiooni hierarhilise juhtimise mõju vähendamist. Projekti-meeskonna liikmete maksimaalse innovatiivsuse ja võimekuse saavutamiseks peab organisatsioonis toimima vertikaalne juhtimine, kus projektmeeskonna eri osapooled vastutavad täielikult konkreetsete protsesside elluviimise ja eesmärkide täitmise eest. Denning (2015, lk 12) eristab agiilset juhtimist meeskonnatööst ja hierarhisest juhtimisest (vt. Joonis 5) ning leiab, et tegemist on vahepealse optimaalse juhtimisstiiliga. Meeskonnatöö on vähe distsiplineeritud, sest vastutus ülesannete täitmiseks ei ole struktuuris märgitud. Hierarhiline juhtimine on jäiga distsipliini ja madala innovatiivsusega.

Kahe valdkonna, projekti- ja protsessijuhtimise, ühisosa olemasolu on analüüsinud Kuura (2016) ja Palkovits-Rauter (2017). Kuura (2016, lk 3) käsitleb projekti pigem äriprotsesside tervikliku juhtimisena, et saavutada igakülgsest paremaid tulemusi näiteks kulude või vigade vähendamine. Palkovits-Rauter (2017, lk 182-184) käsitleb projekti- ja protsessijuhtimise temaatikat ennekõike läbi personalijuhtimise ja eri rollide omavahelise koostöö. Seetõttu ei saa öelda, et projektijuhtimise meetodite osas oleks ühesuunaline terviklik lähenemine, vaid sageli tuleb erinevate projektide jaoks leida olemasolevate juhtimismeetodite hulgast kohandamiseks sobivaim või rakendada üksikuid tehnikaid ja meetodeid vastavalt võimekusele ja vajadustele.

1. tasand - Kategooria

Ettevõtte kõrgeima tasandi protsessid.

2. tasand - Protsessi grupp

Ettevõtte kõrgeimate protsesside alumise tasandi protsessid ja protsessigruppide esindajad.

3. tasand – Protsess

Omavahel seotud protsesside jadad, mis loovad sisenditest väljundtegevusi.
Protsessid kasutavad ressursse, eeldavad korduvaid standardseid tegevusi.

4. tasand – Tegevus

Protsessidesisised võtmetegevused.

5. tasand – Ülesanne

Protsessisiseste tegevuste üksikosad, mis erinevad tegevusvaldkonniti.

Joonis 6 Protsessiklassifikatsiooni raamistik (allikas: APQC, 2016, lk 3)

Üks võimalik juhtimismeetod on viietasandiline protsessijuhtimine (vt. Joonis 6). Antud käsitus tuleneb Protsessi klassifikatsiooni raamistikust (*Process Classification Framework*, 2014, lk 3). Käsitluse kõige laiem tasand on kategooria, millest hierarhiliselt madalamad on protsessigrupid, protsessid, tegevused ja ülesanded. Kategooriad on protsessijuhtimises ettevõtte või projekti juhtimise teemavaldkonnad näiteks üldstrateegia, klienditeenindus või ärilise võimekuse arendustegevus. Protsessigrupid on kokkuleppelise kategooria ehk konkreetse valdkonna sisemised valdkonnad. Näiteks ärilise võimekuse kategooria all saab eristada äriprotsesside, ettevõtte kvaliteedi, muutuste ning portfoolio, programmi ja projektijuhtimisse protsessigrupid.

Protsessijuhtimise kolmas tasand on kitsamalt ja täpsemalt konkretiseeritud protsessid. Protsessi tasemel omavad otsused tegevuste elluviimiseks juba selgeid sisendeid ning toodavad väljundeid. Varem toodud ärilise võimekuse kategooria siseselt saab portfoolio, protsessi ja projektijuhtimise protsessigrupis eraldi protsessidena vaadelda portfoolio, programmi ning projektide juhtimist. Tegevustena käsitletakse protsesside sees toimuvaid võtmetegevusi. Näiteks projektijuhtimise protsessi siseselt on tegevused projekti ulatuse määramine, projektiplaani välja töötamine ning projektide elluviimine. Protsessi klassifikatsiooni raamistiku kõige kitsam osa on ülesanne, mis on valdkonniti väga varieeruv. Näiteks projekti arendamise tegevuse siseselt võib olla ülesandeks kindlaks määrata projekti elluviimiseks tehnoloogilised vajadused, rollid ja ressursid.

Kaasaegsed käsitlused eeldavad, et valmiskujul projektijuhtimise meetodid ei toimi, vaid organisatsioonil on vaja välja kujundada konkreetset neile sobivaim kohandatud (inglise k. *tailored*) meetodika. Õige meetodika võimaldab projektimeeskonda paremini motiveerida ja teineteise rollidega siduda, võimaldab projekti jaoks sobival tasemel kliendi kaasatust ning optimeerib ressursside kasutust. Projektijuhtimise Instituudi soovitusel kohandatud projektijuhtimise meetodika leidmiseks on analoogselt käesoleva peatüki esimeses pooles toodud Charvat'i soovitustele sobiva meetodika leidmiseks. Meetodika kohandamise esimene osa on hindamine, mille jooksul tuleb välja selgitada, milliseid projekte ettevõtte läbi viib, kaardistada seni ettevõttes kasutusel olevad projektidejuhtimise tehnikad ja meetodikad, võimalikud piirangud ning ressursid. Teine etapp on sobiva meetodika väljatöötamine, mis tähendab ettevõtte projektidele sobiva dokumentatsiooni ja tehnikate rakendamise kava välja töötamist ning juurutamist. Kolmandas osas on kindla lõputa protsess, mille jooksul tuleb keskenduda välja töötatud kava pidevalt jälgimisele ja jätkuval parendamisele ning erinevate projektide puhul rakendamisele. Seega saab öelda, et ettevõttele kohandatud projektijuhtimise meetodika välja töötamine on pidev ja lõputa protsess, mitte projekt omaette. Õigesti välja töötatud projektijuhtimise meetodika tagab efektiivse ressursikasutuse, kliendikeskse projektiarenduse ja pühendunud projektmeeskonna liikmed. (PMI 2014, lk 6-10)

Seega on projektide elluviimisel võimalik rakendada väga erineva keerukuse ja rakendamisvõimalusega tehnikad ja meetodid. Siiski ei ole selge, milline juhtimismeetod on sobivaim väikeettevõtetes rakendamiseks. Peatükk töö välja nii projektijuhtimise standardi kui protsessijuhtimise raamistiku käsitluse, mille alusel saab konkreetse projekti jaoks leida või välja kujundada sobivama projektide juhtimise meetodi. Alljärgnevas peatükis toob autor välja projektijuhtimise rakendamise sisu ning väikeettevõtte projektijuhtimist käsitletud uuringute tulemused.

1.3. Projektijuhtimise rakendamine väikeettevõtetes

Projektijuhtimise rakendamist on analüüsinud paljud autorid. Käesolevat tööd koostades leidis töö autor palju uuringuid, mis analüüsivad ettevõtetes projektijuhtimise üldist teadlikkust ja rakendamist, projektijuhtimise meetodite valikut, metoodikate rakendamise edukust eri eesmärgiga projektidel, tegevusvaldkondades ning projekti-meeskonna suurust arvestades. Kuna projektijuhtimise traditsiooniline planeerimiskeskne ja bürokraatlik lähenemine tekkisid kõige varem, leiab ehk kõige rohkem projektijuhtimise rakendamist analüüsivatest materjalidest just suurte projektide bürokraatlikku käsitlust. Samas on viimastel aastatel käsitletud palju agiilse projektijuhtimise teemat ning analüüsitud lihtsamate projektijuhtimise meetodite arendamise võimalusi ja vajadust.

Projektijuhtimise ja ettevõtluse kompleksse analüüsi vajalikkust on rõhutanud Kuura, Blackburn ja Lundin (2014), kes töid välja, et projektijuhtimine ja ettevõtlus on omavahel seotud innovatsiooni loomise tasandil. Samuti võib ühe ettevõtte elutsükel olla ligilähedane mõne suurema projektiga. (Kuura, Blackburn, Lundin 2014, lk 223). Eriti rõhutab artikkel just väikese ja keskmisega suurusega ettevõtete olulisust majanduses ning sarnasust projektidega.

Käesolev töö keskendub projektijuhtimise rakendamisele just väikeettevõttes, seega käsitleb autor lähemalt väikeettevõtte projektijuhtimisega seotud allikaid. Nii käesolev töö kui selle aluseks olnud teadustööd lähtuvad üldjuhul ettevõtete käsitlemisel Euroopa Liidu määratlusest, mis sätestab kuni 10 töötajaga ettevõtte mikroettevõtteks, 11-50 töötajaga ettevõtte väikeettevõtteks ning 51-250 töötajaga ettevõtte keskmise suurusega-

ehk keskettevõtteks. Sageli koondatakse väikesed ja keskettevõtted analüüsides ühise lühendi alla ning kasutatakse lühendit *VKE*. Lisaks toob Komisjoni määrus välja, et aruandeperioodis on käive või bilansi maht jaotuse järgi mikroettevõttel kuni 2 miljonit, väikeettevõttel kuni 10 miljonit ning keskettevõttel kuni 50 miljonit eurot (European Commission, 2016).

Turner, Ledwith ja Kelly uurisid oma 2009. aastal avaldatud VKE-teemalises artiklis sügavamalt VKE projektide üldist juhtimist ja rakendamist. Tulemused näitasid, et nii mikro-, väike- kui keskettevõtted kulutavad ligi kolmandiku oma eelarvest projektidele. Uuringus osales 38 ettevõtte esindajat. Tegevusalade lõikes on suurim keskmine eelarve osakaal projektidele tehnoloogia- ja tööstusettevõtetel (42%), millele järgnevad teenindusettevõtted (34%) ning kõrgtehnoloogia ettevõtted (24%). Seega on nii ettevõtte suuruse kui tegevusalade lõikes VKE organisatsioonides projektidel oluline osakaal. (Turner, Ledwith, Kelly 2009, lk 287-288)

Tabel 2 Projektijuhtimise tehnikate rakendamine ettevõtte suuruse järgi.

	Mikro- ettevõtte	Väike- ettevõtte	Keskmise suurusega ettevõtte	Kokku
MS Project (%)	4	21	39	23
Gantt diagramm (%)	4	7	53	18
CPM (%)	0	5	6	4
Projekti plaanid (%)	21	34	67	42
Projekti meeskond (%)	8	31	67	37
Projekti kontroll (%)	21	16	53	25
Muutuste kontroll (%)	0	2	22	8
Lisaväärtus (%)	0	0	6	2
Etapi-värvava protsess (%)	0	0	11	3

Allikas: Turner, Ledwith, Kelly 2009, lk 287.

Lisaks uuriti projektide rakendamiseks kasutatavaid üksikuid tehnikaid (vt. Tabel 2). Küsitluses paluti hinnata nii üldtuntud kui eelteadmisi nõudvaid projektijuhtimise tehnikaid. Näiteks MS Project on tarkvaraline projektijuhtimise vahend, mille kasutamine nõuab vastava tarkvara olemasolu ning eesmärgipäraseks kasutamiseks vastavat koolitust või kogemust. Ka Gantt'i diagramm ning CPM (inglise k. *critical path method*) ehk kriitilise teekonna meetod, eeldavad rakendamiseks eelteadmisi.

Mõlemad tehnikad aitavad välja selgitada projekti teekonna ning kaasavad ressursside vajaduse. Projekti plaanid, meeskond ja kontroll võivad olla eri ettevõtetes erineva sisuga, kuid on tegevusvaldkonna osas nimetusest mõistetavad ka eelteadmista. Ka muutuste kontroll ning lisaväärtus on märksõnad, millest saab teha järeldusi eelteadmisi omandamata, kuid on projektijuhtimise teoorias võimalik paigutada konkreetsematesse raamidesse ning omistada tehnika rakendamisele mõõdetavaid karakteristikuid. Etapi-värava protsess (inglise k. *stage-gate process*) on pigem keerukas tehnika, mille kasutamiseks on vaja kindlasti eelteadmisi. Lihtsustatult öeldes on tegemist tehnikaga, mille abil pannakse planeerimise etapis paika protsesside järjestus ning nende siseselt mõjuulatus, muutujad, tegevused ning soovitud tulem. Iga protsessi etapi jaoks määratakse nõ. värav, milleni jõudmise puhul loetakse protsess lõpetatuks ning asutakse järgmise juurde (Thamhain, 2000).

Tabel 3 Projektijuhtimise tehnikate rakendamine ettevõtte tegevusvaldkonna järgi.

	Kõrg- tehnoloogia	Tehnoloogia ja tööstus	Teenindus	Kokku
MS Project (%)	40	10	18	23
Gantt diagramm (%)	34	3	14	18
CPM (%)	8	0	4	4
Projekti plaanid (%)	50	38	37	42
Projekti meeskond (%)	50	31	31	37
Projekti kontroll (%)	18	31	28	25
Muutuste kontroll (%)	24	0	0	8
Lisaväärtus (%)	3	0	2	2
Etapi-värava protsess (%)	11	0	0	3

Allikas: Turner, Ledwith, Kelly 2009, lk 289.

Turner, Kelly ja Ledwith'i läbi viidud uuringust selgus, et keskmiselt kasutatakse enim vähe formaalseid ja vähe keerulisi tehnikaid nagu projekti plaanide koostamine (42%), projektmeeskondade määratlemine (37%) ning projekti kontroll (25%). Samas joonistub andmetest selgelt välja tendents, et mida väiksem on ettevõtte, seda vähem pööratakse tähelepanu erinevate projektijuhtimise tehnikate kasutamisele. Lisaks vaadeldi tehnikate rakendamist organisatsioonide tegevusvaldkondade baasil (vt. Tabel 3) ning selles analüüsis jäävad keskmised näitajad ligilähedaselt samaks. Küll aga on näha, et enim

kasutatakse projektijuhtimise tehnikaid kõrgtehnoloogilistes ettevõtetes, millele järgnevad teenindusettevõtted ning tehnoloogia ja tööstus.

Tehnikate rakendamise koondtabelitest hakkab selgelt silma, et keerukamad ja spetsiifilisemad projektijuhtimise tehnikad nagu kriitilise teekonna meetod (CPM), etapi-värava protsess ja lisaväärtuse analüüs on nähtavalt kõige ebapopulaarsemad tehnikad. Seega toovad uurimustöö autorid välja järelduse, et väikeettevõtete projektide juhtimisel on vaja kasutada väiksemate projektide jaoks kohandatud juhtimisprotsesse (Turner et al 2009, lk 290).

Tabel 4 Projektijuhtimise tehnikate rakendamine VKE'des.

	Vastanute hulk (x/18)	Osakaal (%)
Kliendi seatud eesmärgid	16	89
WBS	13	72
Ajakava	13	72
Riskijuhtimine	10	56
Ressursikava	7	39
Meeskonnatöö edendamine	7	39
Vahe-eesmärkide seadmine	5	28
Vastutusalade maatriks	4	22
Projekti tasuvusanalüüs	4	22
Kontekst	4	22
Projektiraamat	3	17
Teekonna kaardistamine	3	17
Agiilne või SCRUM meetod	3	17
Töövoo joonis	3	17
Probleemide juhtimine	3	17
Leping	3	17
MS project	3	17
Projektijuhtimise osakond	3	17
Valdkonnaspetsiifilised teadmised	2	1

Allikas: Turner, Ledwith, Kelly 2010, lk 752.

Lisaks projektijuhtimise rakendamise analüüsile on käesoleva töö edasise projekti-juhtimise rakendamise analüüsil oluline vaadelda samade autorite 2009. aasta uurimustöös välja toodud sihtgrupi hinnanguid projekti edukriteeriumite määratlemiseks. Uurimuses osalejatele anti hindamiseks valim võimalike edu hindamise kriteeriumite ning tulemustes kajastub nii tegevusalade kui organisatsiooni suuruse järgi kõige

olulisema edukriteeriumina projekti tulemus, millele järgnevad, väikeste erisustega vastajate gruppide vahel, ajakava ning eelarve. (Turner et al 2009, lk 290)

2010. aastal uurisid Turner, Ledwith ja Kelly Iirimaa, Austria, Rumeenia ja Rootsi VKE'sid, kes tegutsesid neljas tegevusvaldkonnas: inseneri töö (*engineering*), info- ja kommunikatsioonitehnoloogia, teenused ning toiduaine- ja ravimitööstus. Ettevõtete projektijuhtimise rakendamine võis erinevate protsesside juhtimise võrdluses erineda. Uuringust selgus, et peamine põhjus, miks ettevõtted projektijuhtimist ei kasuta, on juhtkonna vähesed teadmised või huvi valdkonna vastu. Kõige ülekaalukamalt toodi ettevõttes rakendatud projektijuhtimise tehnikatena välja kliendi seatud eesmärkide selge defineerimine, mida mainis 89% (vt. Tabel 4). Samas toovad autorid välja, et Projektijuhtimise Instituudi projektijuhtimise rakendamist käsitlev juhis (PMI 2008) ei analüüsi organisatsiooni ja kliendi suhte osatähtsust või rolle projektijuhtimises (Turner et al 2010, lk 752).

Uuringus toodi olulisena välja, et ükski osalenud VKE ei kasuta projektijuhtimises eelarve juhtimist, sest üldjuhul on tegemist väiksemate projektidega. Osalejad hindasid, et standardiseeritud eelarvejuhtimise rakendamisega kaasneksid ebaproportsionaalselt suured kulud. Samuti ei täheldatud ühegi ettevõtte puhul kvaliteedijuhtimise rakendamist, mis on aga, kulude ja aja kõrval, olnud projektijuhtimise teoorias üks kolmest olulisest tegurist (vt. Projektijuhtimise kolmnurk Joonis 1). Lisaks ei leitud ühegi uuringus osalenud ettevõtte praktikast viiteid integratsioonijuhtimise, projekti elutsüklite ega programmi või portfoolio juhtimisele. (Turner et al 2010, lk 744-745)

Teostatud uuringu tulemustega saadi taaskord kinnitust eeldus VKE projektijuhtimise praktikate parandamise ning kergemate projektijuhtimise meetodikate välja töötamise vajadusele. Analüüsi tulemusena toovad Turner, Ledwith ja Kelly välja, et väike- ja mikroettevõtted vajavad väga kergeid (*micro-lite*) meetodeid. Sellised meetodid peavad arvestama, et projektimeeskonna liikmed teostavad mitmeid eri ülesandeid üheaegselt ning sageli *laissez-faire* tüüpi juhtimise all. (Turner et al 2010, lk 755). Lühidalt sõnastatuna viitab *laissez-faire* juhtkonna vähestele huvile olla erinevate otsuste vastuvõtmisel kaasatud, seega on töötajad sageli ise oma tööülesannete ja vastutuse defineerijad (Saeed, Almas, Anis-ul-Haq, Niazi 2014, lk 218). *Laissez-faire* juhtimisstiil

soosib võimustamist, mis väljendub juhi poolt igapäevaste tööülesannete täitmise juures väheses sekkumises ning töötajate autonoomsuses (Yang 2015, lk 1249). Keskmise suurusega ettevõtete jaoks on vaja kujundada kerge (*lite*) projektijuhtimise meetod, mis võimaldab koordineerida projektis spetsialistide tööd, kuid on vähem bürokraatlik senistest käsitlustest (Turner et al 2010, lk 755).

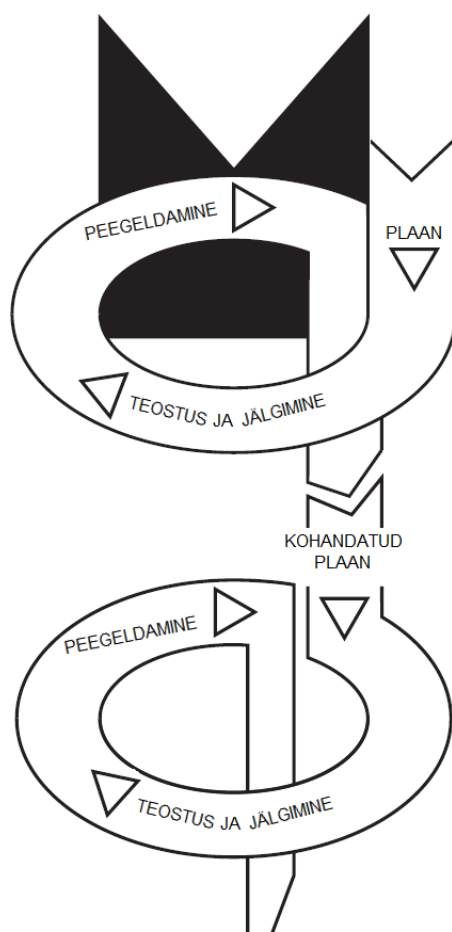
Turner, Ledwith ja Kelly kolmas artikkel avaldati 2012. aastal ning see tutvustas laiaulatusliku uurimuse tulemusi, mille raames analüüsiti 123 VKE esindaja vastuseid ettevõtte projektijuhtimise rakendamise kohta. Uuringu tulemused toetasid autorite varasemaid töid, kuid taaskord on uurimuse tulemusena fikseeritud vajadus leida VKE'ele sobiv kerge ja väga kerge metoodika. (Turner, Ledwith, Kelly 2012 lk 942-943, 954-955). Seega ei ole seni töötatud välja sobivaid metoodikaid väikeettevõtetes projektijuhtimise rakendamiseks. Samuti ei ole selget arusaama, millistele üksikutele projektijuhtimise tehnikatele ja meetoditele peaksid väikeettevõtted oma projektide elluviimisel toetuma.

Käesolev alapeatükk töö välja, et väikeettevõtete projektijuhtimise analüüsis ei ole tänaseks leitud sobivat projektijuhtimise meetodit või meetodeid. Erinevad uuringud viitavad sobivatele tehnikatele ja meetoditele või ka nende puudumisele ning leiab viiteid valdkonna edasise uurimise vajadusest. Uuringud toovad välja vajaduse kujundada „kerge“ projektijuhtimise metoodika. Järgmises peatükis analüüsib töö autor teooriale toetudes väikeettevõtte Imex Trading Group AS konkreetse projekti põhjal võimaliku „kerge“ projektijuhtimise metoodika välja töötamise võimalust.

1.4. Tegevusuuringu rakendamine

Lõputöös on üheks uurimisülesandeks leida sobiv metoodika projektijuhtimisega seotud empiiriliste andmete kogumiseks ja analüüsiks väikeettevõttes Imex Trading Group AS. Töö autor täitis ettevõttes nii müügiesindaja, müügisekretäri, projekti juhi kui projektisisese protsessi juhi ülesandeid ning aitas lisaks projektiprotsesside juhtimisele parendada müügisekretäri ja laotöö koostööprotsesse ning inventuuri läbiviimise korda. Seega on töö autoril piisavad teadmised ja ligipääs infole, et viia ellu tegevusuuring.

Tegevusuuringu kui uurimismetoodika nõrga omadusena on sageli välja toodud uuringutulemuste üldistusvõime vähesust või ka selle puudumist. Probleem seisneb selles, et tegevusuuringuga analüüsitakse üht keskkonda, ettevõtet või juhtumit, mistõttu võivad saadud tulemused olla ainulaadsed. Tegevusuuringuga saab sügavad teadmised konkreetsest juhtumist, kuid puuduvad tõendid, et samalaadne teadmine võiks tulla mõne teise keskkonna analüüsist. Küll aga võib tegevusanalüüsi süvaanalüüsiga kontrollida ja analüüsida varem loodud metoodikate või teooriate paikapidavust mõnes konkreetses keskkonnas, olgu selleks siis ettevõtte, regionaalne piirkond või kitsaste sotsiaalsete omadustega grupp. (French 2009, lk 198). Seega on uurimismeetodil nii tugevaid haid kui ebasoositud külgi.



Joonis 7 Tegevusuuringu spiraal (allikas: Koshy 2005, lk 4)

Tegevusuuringu rakendamist akadeemiliselt sobiva meetodina on käsitletud paljudes allikates. McGarh ja O'Toole (2012, lk 514-522) jaotavad tegevusuuringu protsessi

seitsmeks osaks: valimi kindlaks määramine, tegevuskava koostamine, uurija rolli defineerimine, valdkondlike baasteadmiste kogumine, analüüsi mõõdetavate osade defineerimine, analüüsiandmete kogumine ja analüüsi koostamine. Tegevusuuringu kava välja töötamisel kogutakse teadmisi tsüklilisest ning seda meetodit toetavad nii tegevusuuringu kui ka projekti- ja projektijuhtimise teooriate käsitlused. Koshy (2005) on loonud mitu tegevusuuringut iseloomustavat protsessijoonist, millest kõige lihtsustatum ning koondlikum on tegevusuuringu spiraal (vt. Joonis 7). Joonisel on uuringu protsessid kujutatud iteratsioonidena, millel on neli osa: plaan, teostus ja jälgimine, peegeldamine ning kohandatud plaani välja töötamine. Iga tsükli tegevuste tulem peegeldub edasi järgneva tsükli protsessis sisendina. See tähendab, et tegevusuuringust tulenev teadmine koguneb protsessi jooksul.

Tegevusuuringu spiraal on ideeliselt analoogne kvaliteedi-, protsessi- ja projektijuhtimises kasutatavale Demingi ringile (vt. Lisa 1) mille peamine idee on pidev, tsükliline areng. Demingi ringi käsitlus on aga sisuliselt analoog projektijuhtimise standardis sisalduvale projekti protsesside ja nende omavaheline suhte joonise sisule, mida analüüsi käesoleva töö peatükis 1.2. Antud mudeli puhul on projekti või protsessi arengu osas oluline korduvate iteratsioonidena toimuvad planeerimine, valitud plaani elluviimine ja samaaegne kontroll ning viimaks varasem tehtud plaanide või eesmärkide korrigeerimine protsessis saadud kogemuste ja teadmiste najal. Demingi ringi rakendamisel protsesside parendamiseks on kõige olulisem esmalt probleemi tuvastamine, selle põhjuste analüüs ning tulevikku suunatud kriitiliste tegevuste elluviimine läbi korduvate ja parendatud tsüklitena seni kuni probleem on lahendatud (Kerzner 2003, lk 761-764). Seega eeldavad projektijuhtimise ja tegevusuuringu teooriad pidevat arengut ning tähtsustavad protsessi, selle tulemit ja võimalikku jätku.

Käesoleva uuringu valimiks on ettevõtte Imex Trading Group AS, milles analüüsitakse sügavamalt e-müügi keskkonna arendamise projekti kogu selle elutsükli jooksul ehk planeerimise faasist kuni lõpetamiseni. Uurija on analüüsitava projektis tellijapoolse projektijuhi rollis. Valdcondlikud baasteadmised on uurija omandanud tänu uurimuse teostamisele eelnenud töösuhtele konkreetsetes ettevõttes.

Väikeettevõtte projektijuhtimise praktikaid käsitlevad varasemad uuringud on toonud välja, et olemasolevate komplekssete projektijuhtimise metoodikate rakendamine on väikeettevõttes ebaefektiivne ning leidnud, et vaja on leida lihtsustatud projektijuhtimise metoodika. Vahetult ühes väikeettevõtte projektis ellu viidava tegevusuuringu baasilt on võimalik omandada sügavamad teadmised projektijuhtimise rakendamisest ning analüüsida erinevate üksikute projektijuhtimise tehnikate rakendamise otstarbekust ning lihtsust. Lisaks saab tegevusuuringuga omandatud teadmiste põhjal töötada välja konkreetse ettevõtte projektijuhtimise meetodi. Antud tulemit saab edasistes uurimustes rakendada ja analüüsida teiste väikeettevõtete projektide juhtimisel, mistõttu on võimalik edendada laiemalt akadeemilist projektide juhtimise valdkonda. Seega on käesoleva töö eesmärgi saavutamiseks sobiv uurimismeetod tegevusuuring, mille baasilt saab luua uusi teadmisi üldiselt üksikule

2. PROJEKTIJUHTIMISE RAKENDAMISE ANALÜÜS VÄIKEETTEVÖTTES IMEX TRADING GROUP AS

2.1. Ettevõtte tutvustus

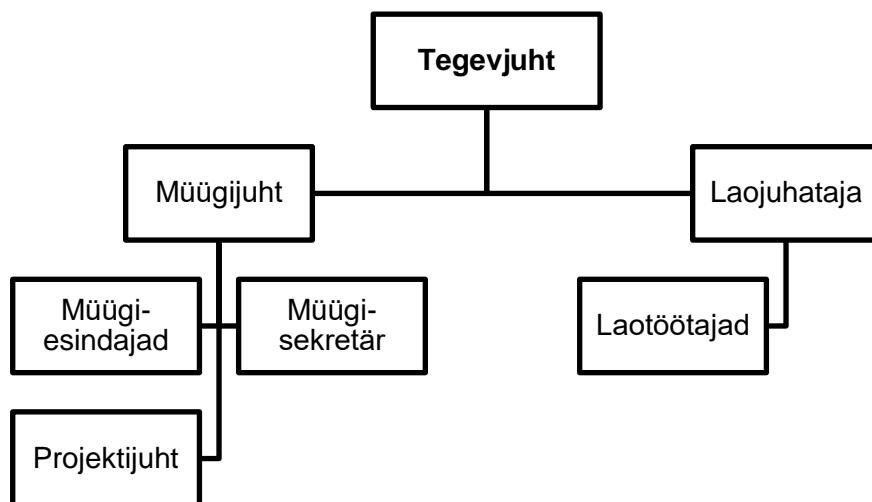
Käesolev töö on koostatud ettevõtte Imex Trading Group AS põhjal. Töö autor oli organisatsiooniga seotud ajavahemikus aprill 2015 - august 2016. Autori alustas ettevõttes müügiesindaja rollis ning arenes ettevõttesiseselt projektijuhiks. Ettevõttes töötamise ajal oli kõige suurem elluviidav projekt e-müügi keskkonna loomine, mille lõppedes autor ettevõttest lahkus. Seega saab öelda, et töö autoril on ettevõtte ja sealsete projektide toimimisest piisavad teadmised ning lisaks tegevjuhi poolne toetus ettevõtte arendusprojektide juhtimise valdkonda arendamiseks.

Ettevõtte Imex Trading Group AS (edaspidi ka *Imex*) on aastal 1999 loodud Eesti kapitalil põhinev ettevõtte, mille põhitegevusala on importkaupade hulgimüük. Imex'i tooteportfelli kuuluvad erinevad toidukaubad, mittealkohoolsed joogid ning kaubad koduloomadele. Ettevõtte aktsiakapitali nimiväärtus on 25 565 eurot, 2014. aasta käive oli 3 miljonit eurot ning ettevõttes töötab kokku 11 inimest (Imex Trading Group 2014, lk 3-4). Antud andmete alusel on ettevõtte veidi suurem kui mikroettevõtte ning liigitub väikeettevõtete hulka. Imex'i alalise organisatsiooni struktuur on klassikaline staabi-liini organisatsioon (vt. Joonis 8). Samas esineb ettevõtte töökorralduses ametikoha-üleste ülesannete täitmist, mis viitab meeskonnaorganisatsioonile. Lisaks on ettevõttel divisjonaalse struktuuri omadusi, sest osa töötajaid teostab tööülesandeid igapäevaselt geograafiliselt eraldiseisvalt. Ettevõtte töötajatest üheksa täidavad igapäevaseid tööülesandeid Tallinnas ning kaks piirkondlikku müügiesindajat vastavalt Ida-Eestis ning Lõuna-Eestis.

Organisatsiooni põhitegevuses on nii pidevaid kui projektipõhiseid protsesse. See tähendab, et protsessijuhtimise raamistiku baasil saab öelda, et suure osa töötajate

igapäevatöö saab paigutada pidevate tegevuste kategooriasse, mille all on näiteks laotöötajate ning müügiesindajate töö. Samas viiakse ellu eriprojekte, mis on protsessijuhtimise raamistikus eraldi kategooria ning selle all toimuvad protsessid ja tegevused on seotud väga erinevate ettevõtte rollidega.

Ettevõtte igapäevase tegevuse kategooria alla liigituvad protsessid on seotud ühetaoliste valmistoodete müügiga. Ettevõtte tegeleb partnerite valmistoodete müügiga, kuid aegajalt viiakse koostöös partneritega ellu erinevate sisseostetavate toodete arendusprojekte. Selline projekt võib olla näiteks tootepakendite disaini muutmine konkreetsele turule sobivaks või toote muul moel turundamine. Imex'i peamised kliendid on suurimad jaemüügiga tegelevad kauplusketid ning *HoReCa* ehk hotellide, restoranide ja kohvikutega seotud ettevõtted. Ettevõttel puuduvad kirjalikud strateegiadokumendid, kuid igapäevases äritegevuses keskendub ettevõtte püsivatele partnerlussuhetele, mis on paindlikud ja professionaalsed (Imex Trading Group AS 2016).



Joonis 8 Imex Trading Group AS struktuur (autori koostatud)

Ettevõttesiseste rollide jaotuses on tegevjuht igapäevaselt ettevõtte üldjuhtimise ning sisseostu eest vastutaja. Projektide puhul on ettevõtte tegevjuht tavaliselt projekti algataja ja projekti omanik, sageli ka projektijuht. Laopersonali ja müügisekretäri töökorraldus on omavahel igapäevaselt tihedalt seotud ning koosneb pidevatest, korduvatest protsessidest, et tagada jooksev kaubaringlus. Laopersonali ja müügi-

sekretäri osalus projektipõhises tegevuses on üldjuhul pigem väike ning seotud projektis konkreetselt nende töövaldkonnaga. Müügijuht tegeleb igapäevaselt ettevõtte müügirotsesside juhtimise, edasimüüjatega partnerlussuhete arendamise ning suur-klientidega. Kuna müügijuht töötab pidevas koostöös tegevjuhiga, siis on müügijuhil sageli projektide välja töötamisel ja kavandamisel suur roll. Müügiesindajad on liikuva tööga ning vastutavad uute klientide leidmise ning olemasolevate klientide tellimuste stabiilsuse ja kasvu eest. Müügiesindajate osalus projektides on varieeruv ning sõltub pigem konkreetse isiku initsiatiivist või osalemisvalmidusest.

Vaatluse, intervjuude ning vahetu töökogemuse baasilt saab töö autor välja tuua, et Imex'i organisatsioonikultuur ja väärtushoiakud keskenduvad ennekõike müügile, sest töötajate tulemuslikkuse analüüs toimub vaid läbi ettevõtte müügitulemuste analüüsi. Lisaks on nii alaliste kui ajutiste protsesside keskne eesmärk seotud lähtuvalt müügist. Samas saab täheldada ettevõttesisest töötajate võimustamist ja usaldamist laiade vastutusalade määramisel, mis on seotud ettevõttesise hierarhia vähese tähtsustamisega. Töötajate võimustamist ettevõttes toetab lisaks igapäevaselt rakendatav *laissez-faire* juhtimisstiil.

Antud uurimuse teostamise ajal oli ettevõttes käsil kolm eristatavat arendusprojekti. Kaks projekti olid seotud erinevate koostööpartnerite toodete arendamisega ning üks ettevõtte siseste protsesside arendamisega läbi e-müügi keskkonna loomise. Kõik toodud projektid on algatanud ettevõtte tegevjuht, projekti meeskonda on kaasatud nii ettevõttesiseseid kui -väliseid osalisi. Suur osa projektide ellu viimise vastutusest oli pandud välistele partneritele, kellega koostöös selgitati jooksvalt välja valdkondlikud võimalused, parimad praktikad, võimalikud piirangud ning eesmärgini jõudmise võimalused.

2.2. Tegevusuuringu meetodid ja kirjeldus

Lõputöös rakendatud tegevusuuring viidi ellu lähtuvalt seotud eesmärgile ning uurimisülesannetele. Informatsiooni koguti vaatluspäeviku formaadis projekti jooksul ning selle järgselt dokumendianalüüsi, intervjuude ning osalusvaatlusega. Vaatluspäeviku sisu ei ole lisatud käesolevasse töösse äriselt sensitiivse sisu ning

suure mahu tõttu. Suur hulk informatsiooni koguti vahetu töö käigus, näiteks projekti arenduskoosolekutel, mis toimusid nii formaalselt ja protokollitult, aga ka mitteformaalselt e-maili teel. E-müügi keskkonna arendamise projekti jooksul kogunenud formaalne ja mitteformaalne dokumentatsioon (sh meilivahetused) on talletatud ning projektijärgselt taastatavad.

Uurimisülesannete lõikes toimus informatsiooni kogumine ettevõttest ning selles elluviidavatest projektidest, projektijuhtimise tavadest ja meetoditest peamiselt osalusvaatluse, dokumendianalüüsi ning intervjuudega. E-müügi keskkonna arendamise projekti informatsioon oli töö autoril projektijuhina pidevalt kuhjuv ning kättesaadav.

Töö autor ei analüüsinud uurimustöös olemasolevate komplekssete projektijuhtimise meetodikate tervikliku rakendamise võimalusi, sest peatükis 1.3 käsitletud Turner, Ledwith ja Kelly uuringutest selgus, et väikeettevõtted peavad neid ajakulukateks ning eelistavad kasutada üksikuid tehnikaid. Uuringus rakendati projekti jooksul erinevaid tehnikaid ja meetodeid, mille alusel püüab töö autor luua ettevõttesisese projektijuhtimise meetodika. Oluline on märkida, et tegevusuuringus kaasati vaid neid projektijuhtimise tehnikad ja meetodid, mida oli võimalik rakendada lisainvesteeringu ja projektmeeskonna koolitusega näiteks projektiplaanid ja arenduskoosolekud, aga ka tehnikate üldteadmisi eeldavaid meetodeid nagu SWOT- ja riskianalüüs. Antud valik tulenes sellest, et projektmeeskonna moodustasid ennekõike valdkondlike teadmistega erinevate ettevõtete esindajad, kelle kaasatuse eesmärk oli rakendada konkreetse isiku või ka ettevõtte võimekust. Samuti ei analüüsi töö partnerettevõtete siseselt projekti elluviimisesse kaasatud meeskonna tööd ega juhtimist.

Kogu projekti kestus oli kaksteist kuud ning projektmeeskonnas osales aktiivselt ettevõttesiselt kolm ning ettevõtteväliselt kaks isikut. Lühiajaliselt oli projekti arenduse kitsamate osade väljatöötamiseks kaasatud lisaks neli ettevõttesisest ning kaks ettevõttevälist isikut. Kokku tegeles seega projekti erinevate osadega 11 isikut. Ettevõtteväliste partnerite poolt loodud lahenduste välja töötamiseks kaasatud muude isikute kaasamise osas käesoleva töö autoril andmed puuduvad.

Imex Trading Group AS projektijuhtimise praktikat analüüsiva tegevusuuringu läbi viimise kavas oli alguspunktiks projekti algatamine, kuid lõpp ebaselge, sest see oli seotud üldeesmärgi täitmisega. Tegevusuuringu vahepealsed osad selgusid projekti jooksul vastavalt tsükliliselt kogutud teadmistele. Projekti analüüsi alguses pidas autor olulisemaks teostada vaatlus, sekkuda projektijuhtimise metoodikate valimisel minimaalselt ning lähtuda oma tegevuses ennekõike projekti üldeesmärgi täitmise vajadusest. Projektijuhipoolne minimaalne sekkumine projekti algusfaasis oli võimalik, sest ellukutsutud projekti planeerimine eeldas ennekõike tehnilisi teadmisi, mille jaoks oli vaja kaasata projekti ettevõtteväline tehnilise lahenduse juht. Uuringu alguses oli oluline jälgida üldplaneerimist liigse sekkumiseta, et välja selgitada ettevõttes harjumuspärased praktikad.

Projekti jooksul rakendatud meetodid ja tehnikad saab välja tuua projektijuhtimise standardi alusel eristatavate faaside kaupa. Projekti algatamise faasis (53 päeva: 10.07-07.09.2015) toimusid arenduskoosolekud, projektijuhi rolli määramine, projekti eelarve, kvaliteedi ja ulatuse määramine ning olemasolevate süsteemide hindamine. Projekti planeerimise faasis (296 päeva: 07.09.2015-28.06.2016) koostati projekti avaraport, koostati hinnapäringud, peeti arenduskoosolekuid ning sõlmiti väliste projektmeeskonnaliikmetega koostöölepingud. Projekti kontrollimise faasis (pidev protsess kogu projektis) teostati SWOT- ja riskianalüüs ning toimus pidev projektijuhi ning projekti omaniku poolne projekti arengu seire. Elluviimise faasis (306 päeva: 12.10.2015-12.07.2016) peeti nii formaalseid kui mitteformaalseid arenduskoosolekuid, teostati klienditeekonna analüüs ning koostati voodiagramme. Kogu projekti käigus koostatud dokumentatsioon (sh. lepingud ja olulisemaid otsuseid sisaldavad meilivahetused) koondati ühtsesse kausta projekti lõpetamise faasis (29 päeva: 29.07.2016-26.08.2016). Lisaks koostati projekti lõpetamise faasis projekti haldusjuhend ehk dokument, kirjeldas projekti jooksul loodud e-müügi keskkonna toimimise loogikat ning haldussüsteemi kasutamise õpetust, et tagada loodud projekti jätkuv mõju.

Tegevusuuringu käigus kogutud info baasilt sünteesib töö autor ettevõttele Imex Trading Group AS sobiva projektijuhtimise metoodika. Selleks rakendab töö autor projektis erinevaid projektijuhtimise tehnikaid ja meetodeid ning analüüsib, millised on

otstarbekad ja lihtsad rakendada. Antud otstarbekad ja lihtsad meetodid ning tehnikad koondatakse ettevõtte jaoks sobivaks metoodikaks. Projektijuhtimise tehnikad ja meetodid on käesolevas töös toodud välja kahes formaadis: projektijuhtimise standardi ning protsessijuhtimise klassifikatsioonide määratluse vormingus. Koondatud andmete põhjal loodud tabelid (vt. Lisa 4 - Lisa 8) on osa väikeettevõttes Imex Trading Group AS projektide teostamiseks kujundatud projektijuhtimise metoodikast.

2.3. Imex Trading Group AS projektid ja projektijuhtimine

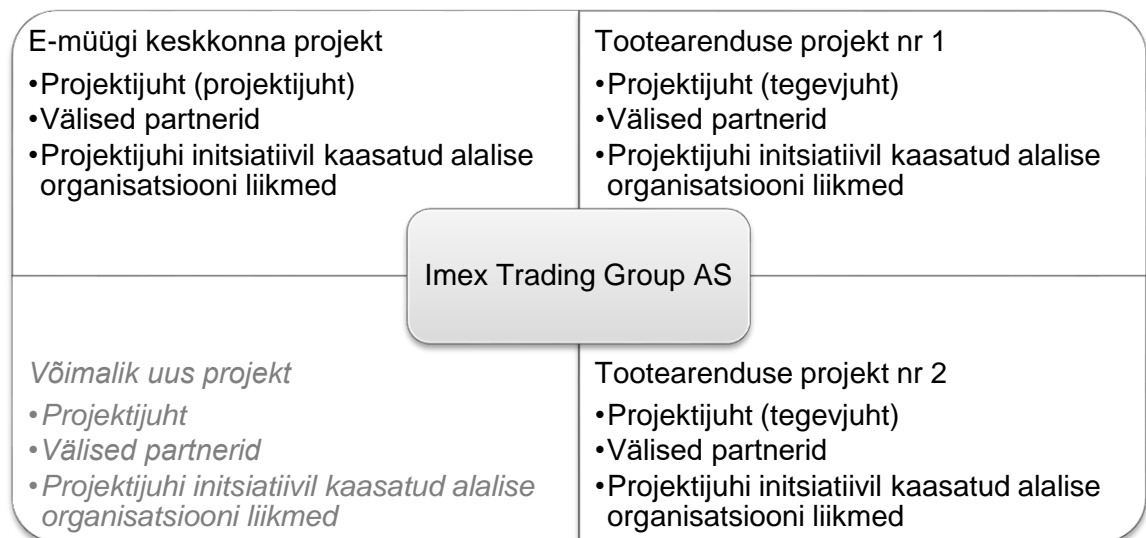
Ettevõtte projektide elluviimise praktikate vaatlusel ning vestluses töötajatega selgub, et põhitegevuse kõrval viiakse ettevõttes ellu äriprotsessi arenduse ja väiksemahulisi tootearendusprojekte, mis erinevad teineteisest nii kestuse, ulatuse kui ressursimahu poolest. Samas on projektid meeskonna ja vastutuse jaotuse osas teineteisele väga sarnased (vt. Joonis 9). Projekti juhib projektijuht ning projekti aitavad ellu viia väliseid partnereid. Projektijuht on sageli ainus projektiga seotud ettevõttesisene projektmeeskonna liige ning tema valitud välised partnerid täidavad konkreetseid tehnilisi ja valdkonna süvateadmisi nõudvaid ülesandeid. Seega on projekti edukus suurel määral sõltuv valitud partnerite professionaalsusest ning projektijuhi võimekusest.

Projekti kaasatud välised partnerid leiab projektijuht talle teada olevate spetsialistide hulgast või hinnapäringute abil. Suur osa spetsiifilistest ülesannetest ostetakse sisse teenusena ning projektijuht on üldkoordinaator, mistõttu ei koostata eraldi projektipersonali ametijuhendeid, projektiprotsesse analüüsivaid dokumente ega selget projektimeeskonna hierarhilist joonist. Tihti kujuneb projektide ressursi vajadus ja jaotus jooksvalt projekti käigus.

Projektipõhiseid või ühekordseid ülesandeid võivad teostada ettevõtte kõik töötajad positsioonist või põhitöö ülesannetest sõltumata. Ettevõttesisene projektijuht kaasab organisatsiooni teisi liikmeid omal initsiatiivil jooksvate ülesannete täitmiseks. Ettevõtte liikmete vähesuse tõttu on projektimeeskonnad ja alaline organisatsioon omavahel alati tihedalt seotud. Ettevõttesiseselt ei looda formaalseid projektiga tegelevaid allüksusi, vaid kindel projekti- või protsessijuht koordineerib tööd nii ettevõttesiseste kui

ettevõttest väljaspool olevate projektimeeskonna liikmete vahel. Samuti ei koostata projektiga seotud ülesannete täitmiseks eraldi ametijuhendeid ega majasiseseid lepinguid.

Ettevõttes ei ole välja kujunenud projektijuhtimisega seotud formaalseid osi nagu ühtne dokumendivorm, aruandlus, projekti alustamist või lõpetamist tähistav dokumentatsioon või projektijuhtimise osakond. Ettevõtte ja projektide juhtimises ilmneb *laissez-faire* juhtimisstiil. Antud juhtimisstiili rakendamise põhjuseks võib tuua ettevõtte pika ajaloo, väga püsiva töötajaskonna ning funktsionaalse struktuuri, mis tähendab selgeid töövaldkonna jaotusi igapäevatöös. Nimelt on ligi pool ettevõtte väikesest meeskonnast olnud organisatsiooniga seotud selle asutamisest alates. Ettevõtte igapäevane töökorraldus toimib aastatepikkuse kogemuse ja harjumuse toel. Samas on ettevõtte tegevjuht väljendanud soovi muuta organisatsiooni struktuuri efektiivsemaks ning kaas- aegsemaks.



Joonis 9 Imex Trading Group projektmeeskondade struktuur (autori koostatud)

Imex'i projektides on projektijuhtimise tehnikate rakendamine sõltuv konkreetse projekti juhtiva isiku teadmistest, oskustest ja harjumustest. Kuna projektiprotsesse ei dokumenteerita ning juhtimine on etapiliselt arenev, siis ei toimu ka eraldi eel-arvestamist, projekti formaalset kontrolli ega saadud tulemuste analüüsi projekti lõpetamisel. Ettevõttes ei ole dokumenteeritud projektidest saadud õppetükke.

Üldjoontes toimub ettevõtte Imex Trading Group AS projektijuhtimine projekti-juhtimise standardi protsessivooga vastavuses, kuid kaugeleulatuvat planeerimis-protsessi ei ole, projekti juhitakse reaktiivselt vastavalt vajadusele. Siiski saab eristada, et projektis on algatamine, planeerimine, kontrollimine, elluviimine ja lõpetamine. Kuna sageli viib tegevjuht, kui idee autor, projekti ellu iseseisvalt ega erista projekti tööd igapäevategevustest, siis ei ole ettevõtte liikmete jaoks projekti käik selgelt eristatav. Projektidele ei seata ka jäika tähtpäeva ega eelarvet, vaid olulisim on seatud eesmärgi kvaliteedi saavutamine.

Kuna enamus Imex'i projektidel on planeerimise faasis eesmärk ja lahenduskäik vähe selged, siis kasutatakse peamiselt agiilset projektijuhtimist. Imex'i projektid kujunevad üldjuhul iteratsioonidena, mille eesmärk ning lõplik lahenduskäik selguvad protsesside käigus. Projektidel on agiilne juhtimise tunnuseid vastavalt Fernandez ja Fernandez (2008) käsitlusele, mis on toodud käesolev töö välja peatükis 1.2.

Projektidelt eeldatakse lihtsust ning keerukamate või tehnilisi oskusi nõudvate ülesannet täitmiseks kaasatakse väliseid partnereid. Tänu välistele partneritele ei pea ettevõtte projektorganisatsiooni ülesannete täitmiseks alalise organisatsiooni juurde lisatööjõudu palkama, vaid tegutseb lihtsamate ja tõhusamate lahenduskäikude leidmise suunal läbi professionaalsete partnerite. Projektijuhi eesmärk on sel juhul projekti partneritele sisendi andmine ja kontrolliv ning suunav arenduse protsessi jälgimine.

Projektide ellu kutsumise eesmärgiks on sageli soov kindlustada oma tegevust kliendiootuse ja ühiskonnas toimuvate muutustega kohanemisel. Üks muutuste omaks võtmise näitaja on analüüsitava perioodil e-müügi keskkonna loomise projekt, mille vajadus kerkis esile potentsiaalsete klientide käitumismustri muutumisest ehk interneti vahendusel kaupade soetamise levikust. E-müügikeskkonna projekti algatamise etapis toodi projekti ajendina välja, et üha enam ettevõtte võimalikke partnereid pakuvad interneti vahendusel ning ootavad paindlikku ja kiiret müügikanalit.

Ettevõtte projektid on projektiprotsesside ja -meeskonna osas üsna sarnased, kuid arendusprojektina unikaalsed nii sisu kui võimalike lahenduskäikude osas. Selline projektide korraldus aga võimaldab kujundada ettevõtte arendusprojektide

efektiivsemaks juhtimiseks läbimõeldud ja eesmärgipärast, kuid lihtsustatud projektijuhtimise metoodikat.

Tegevusuuringu keskmeks olev Imex Trading Group AS e-müügi keskkonna projekti idee oli ettevõttes teemaks olnud mitmel korral enne analüüsitava projekti algust. Ettevõttele oli loodud informatiivne koduleht, kuid ettevõttes polnud määratud lehe haldaja roll. Veebi lisatud informatsioon oli kesine ning puudus e-poe funktsioon.

Analüüsitava projekti algatamise faasiks alguseks saab märkida 10.07.2015 toimunud mitteformaalse koosoleku, milles osales ettevõtte tegevjuht, müügijuht ning müügiesindaja ehk käesoleva töö autor. Koosolekul presenteeris tegevjuht projektideed ning osalenud isikud moodustasid projekti algatamise faasis projektmeeskonna (vt. Tabel 5). Koosolekul määrati projektijuhiks müügiesindaja. Projektijuhile määrati esmaseks ülesandeks analüüsida, testida ja arendada olemasolevat kodulehte. Oluline eesmärk oli analüüsida, kas koostöös lehe loonud mikroettevõttega on võimalik ja otstarbekas lisada olemasolevale kodulehele e-poe funktsioon. Imexi jaoks oli projekti algatamise faasi kuluks müügiesindaja töö alternatiivkulu. Ettevõtte struktuuri ei muudetud. Ülesande täitmiseks ei seatud konkreetset tähtpäeva.

Tabel 5 E-müügi keskkonna projekti algatamise faas

Algatamise tegevused	Periood	Tulem
Idee esmane presenteerimine	10.07.2015	Moodustati projektmeeskond, määrati projektijuht ning tema esmased ülesanded. Määrati projekti esmane eesmärk ja eelarve.
Olemasoleva süsteemi testimine ja arendamine	10.07-07.09.2015 (53 päeva)	Võeti vastu otsus, et olemasolevate partneritega süsteemi arendamine on keelebarjääri ja tehnilise taseme ebaselguse tõttu mitteotstarbekas.

Allikas: autori koostatud projektijuhtimise standardi ISO 21500:2012 protsesside alusel.

Olemasoleva süsteemi testimise ja arendamise käigus selgus, et informatiivse kodulehe osade tekstilisel ja illustratiivsel uuendamisel ei toiminud osa varem välja töötatud funktsioone. Lisaks ei aidanud süsteemi soovitud kiirusel arendamisele kaasa partneri töö tegemise kiirus ning ilmnunud keelebarjäär. Projekti algatamise faasis olid juhtimise meetoditeks meilivahetus, koosolekud, probleeme kirjeldavad joonised ning Imexi

tegevjuhi kui projektijuhi ja olemasoleva partneri vahelise infovahetuse keelelise konsultandina kaasamine.

Projektijuht kutsus 07.09.2015 kokku ettevõttesisese projektmeeskonna koosoleku, milles tutvustas tehtud töö tulemusi. Ühise arutelu tulemusel jõuti järeldusele, et süsteemi arendamine olemasoleva partneriga ei ole otstarbekas keelebarjääri ja tehnilise taseme ebaselguse tõttu. Lisaks leiti koosoleku käigus, et uue partneri kaasamine võimaldab kaasajastada ettevõtte üldkuvandit. Koosolekul lepidi kokku esmane soovitud kodulehe funktsionaalsus, mille alusel koostati projekti avaraport ning määrati projektijuhile ülesandeks leida uue e-poe funktsiooniga kodulehe loomiseks usaldusväärne väline partner. Kuna 7. septembril 2015 peetud koosolekul määrati elluviidava projekti eeldatav kvaliteet ning orienteeruv võimalik eelarve, võib seda lugeda projekti algatamise faasi lõpuks ning planeerimise faasi alguseks (vt. Tabel 6). Projekti ajalist kestust ei määratud, sest projektmeeskonnas puudusid teadmised seatud kvaliteedi ja eelarvega projekti elluviimise kriitilisest teekonnast. Seega lepidi kokku agiilses projektijuhtimises.

Tabel 6 E-müügi keskkonna projekti planeerimise faas

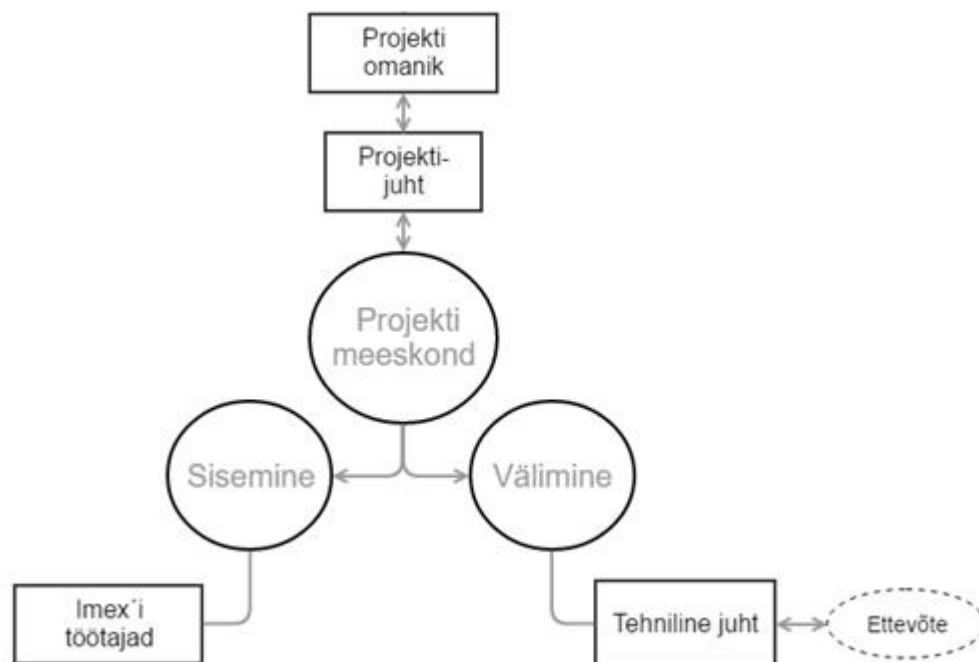
Planeerimise tegevused	Periood	Tulem
Projekti planeerimise koosolekud	07.09.2015-05.11.2015 (60 päeva)	Koostatud on projekti esmane kavand. Välja saadetud hinnapäringud partnerite leidmiseks.
Projektmeeskonna komplekteerimine	07.09.2015-28.06.2016 (296 päeva)	Kõigil projektiga seotud ülesannetele on määratud teostaja.
Projekti kontrolli tegevusest saadav sisend	07.09.2015-05.11.2015 (60 päeva)	Projekti planeerimise protsessi täiustatakse jooksvalt.

Allikas: autori koostatud projektijuhtimise standardi ISO 21500:2012 protsesside alusel.

Projektijuht seadis koosolekul määratud projekti sisendi alusel esmaseks planeerimistegevuse ülesandeks hinnapäringute edastamise ning võimalike partneritega konsulteerimise. Hinnapäringud saadeti välja 15. september 2015 viiele võimalikule partnerile. Projektijuht pidas meilivahetust laosüsteemi esindajaga, et saada parem ülevaade laosüsteemi ja e-poe funktsioonide sidumise võimalustest. Lisaks konsulteeris

projektijuht e-müügi keskkonna loomise teemal isiklikul tasandil erinevate ettevõtteväliste infotehnoloogia spetsialistidega. Laosüsteemi ja kodulehe kompleksne ning funktsionaalne omavaheline seotus määrati ühe olulisema projekti kvaliteedilise eesmärgina.

Projekti planeerimise faasis sai alguse ka projekti kontrolli faas. Vastavalt käesoleva töö esimeses osas tutvustatud projekti protsesside ja nende omavaheliste suhete skeemile mõjutasid projekti protsesside planeerimise, elluviimise ja lõpetamisega seotud tegevused pidevalt teineteist (vt. Joonis 3 Projekti protsessid ja nende omavaheline suhe. Allikas: ISO 2012, lk 11.). Projekti planeerimise protsessis eesmärkide seadmisel olid projekti kontrolliga seotud riskihalduse meetodid oluliseks sisendiks. Projekti planeerimisega paralleelselt koostati projektipersonali joonis, SWOT analüüs ja riski-analüüs.



Joonis 10 Esialgne ettevõtte Imex Trading Group AS e-müügi keskkonna arendamise projektipersonali joonis (autori koostatud)

Projektipersonali joonise koostamisel ehk projektmeeskonna kujundamisel loodi lihtsustatult loend projektis vajalikest kompetentsidest ning kujutati projektipersonali vajadus joonisenä. Antud tegevusel lähtus töö autor vajadusest alustada projekti

elluviimiseks vajalike partnerite otsimist ning sõlmida koostöölepingud. Esmane arusaam projektipersonali koosseisust on kuvatud joonisel (vt. Joonis 10).

Projektmeeskonna moodustamisel arvestati projektijuhi ja projekti tehnilise juhiga, lisaks kajastati sisemiste projektmeeskonna liikmetena ettevõtte alalised töötajad ning projekti omanikuna tegevjuht. Projekti omaniku peamine sisend oli antud projekti etapis e-müügi funktsiooniga uue kodulehe avamine. Joonisel kajastatud kahesuunalised seosed viitavad pidevale koostöö vajadusele, mida nähti ette seoses projekti agiilse iseloomuga.

SWOT-analüüsis fikseeriti projekti tugevused, nõrkused, võimalused ja ohud. Saadud analüüsi tulemuste baasilt koostati vastavad strateegiad, (vt. lisa 2). Meetodi rakendamisega teadustati projekti elluviimise võimalikud kitsaskohad ning koostati strateegia nende ületamiseks läbi tugevuste ja võimaluste. Analüüsi koostamisega vaadeldi terviklikult ettevõtte, üksiku projekti ning ettevõtet ümbritseva keskkonna tegureid.

Projekti tugevusena nähti ettevõtte väiksust, mida seostati kiirete otsustusprotsessidega ning võtmekliendipagasi olemasolu kui üldist rahalise riski vähendajat. Nõrkusena nähti varasemat e-müügi kogemuse puudumist ning projektmeeskonna väikest kogemust projektijuhtimises. Olulisima võimalusena toodi tehniliste lahenduste pakkujate rohkust ning e-müügi keskkondade populaarsust. Ohtudena toodi välja koostööpartnerite kulude kasvu, mis tooks kaasa ka Imexi projekti kulude kasvu ning potentsiaalsete klientide vähese huvi loodava lahenduse vastu.

Kolmanda riskijuhtimise meetodina koostas projektijuht riskianalüüsi (vt. Lisa 3). Projekti peamiste riskidena toodi välja projektijuhi, projektmeeskonna, töömahu, aga ka tehniliste piirangutega seotud võimalikud probleemid. Riskianalüüsis sisaldasid üldised probleemid nagu projektijuhi haigestumine, aga ka suurema ulatusega riske nagu meeskonna puudulik võimekus, projekti töömahu suurenemine, tehniliste võimaluste piirangud ning ka projektmeeskonnasisesed kommunikatsiooniprobleemid.

Projekti planeerimise protsessi lõpuks või lugeda koostöölepingu sõlmimist e-müügi keskkonna loomiseks ehk projekti elluviimiseks 5. november 2015. Lepingus fikseeriti

koostööpartnerina projekti tehnilise lahenduse juht, tööde eelarve ning lepingu lisana projekti avaraporti alusel kodulehe ja e-poe detailne funktsioonide kirjeldus. Kuna tegemist oli agiilse projektiga, mille lahenduskäik oli ebaselge, siis ei lõppenud planeerimise protsessis seatud eesmärkideni jõudmisega sisuline planeerimistegevus. Kuna projekti elluviimine oli agiilne, siis toimus projekti jooksul palju sisulist arendust ning jooksvat planeerimist. Lepinguliste suhetega loomisega olid kindlaks määratud projektipersonali joonisega välja töötatud rollid. Siiski kestis projektmeeskonna komplekteerimise protsess veel pikalt peale üldise projekti planeerimise protsessi lõppu. Nimelt selgus projekti elluviimise protsessis mitmeid tegevusi ja ülesandeid, mille elluviimiseks oli mõislik kaasata lisaks väliseid teadmisi ja oskusi. Lõplikku projektmeeskonna kujunemist käsitleb käesolev töö hilisemas osas.

Tabel 7 E-müügi keskkonna projekti elluviimise faas

Elluviimise tegevused	Periood	Tulem
Kodulehe kujundus	17.11.2015- 14.01-2016 (59 päeva)	Välja on töötatud loodava kodulehe väline kujundus.
Tekstiloom	12.10.2015- 12.07.2016 (306 päeva)	Kodulehe informatiivsed osad eesti, vene ja inglise keeles.
E-poe ja raamatupidamisprogrammi infovahetuse välja-töötamine ning testimine	13.01- 07.07.2016 (177 päeva)	Kodulehe ja infosüsteemide töö toimib eesmärgipäraselt.

Allikas: autori koostatud projektijuhtimise standardi ISO 21500:2012 protsesside alusel.

Projekti elluviimise protsessi kolm suuremat osa olid planeeritult kodulehe kujundus, sisutekstide loomine ning e-poe ja raamatupidamisprogrammi infovahetuse välja töötamine (vt. Tabel 7). Kõige esimesena alustati projektis tekstiloometegevusega. Projektmeeskonna poolt kodulehel kuvamiseks kokku pandud informatsioon ning e-poega seonduvad tekstiosad olid aluseks kodulehe struktuuri välja töötamisele. Tekstiloometegevuseks olid ettevõtte üldtutvustus, tootetutvustused, tootjate tutvustused, kodulehe juriidilised tekstid, jooksvad uudised ning muud materjalid, mille puhul oli oluline ka projekti sisendina ettenähtud inglise ja venekeelne tõlkimine. Juriidiliste tekstide koostamisel kasutati projektis välist abi. Näiteks kasutustingimuste koostamisel

oli kaasatud isiklikke juriidilise taustaga tuttavaid, Andmekaitse Inspeksioon, Tarbijakaitse ning lepingulise partnerina juriidilist teksti tõlkiv ettevõte. Tõlkepartneri kaasamise kulu ei olnud projekti planeerimise protsessis ette planeeritud, kuid oli juriidilise täpsuse ning mõistliku ajakulu tagamiseks siiski oluline. Muud kodulehe sisutekstid koostasid, tõlkisid ja laadsid kodulehele ettevõttesisesed projektmeeskonna liikmed. Kõige aeganõudvamaks osutus e-poes kõigi toodete tutvustavate tekstide koostamine ja tõlkimine, millega tegeles suurema osa ajast projektijuht. Projekti-meeskonna siseselt oli kaasatud üks vene keelt emakeelena kõnelev isik, kes aitas tekstide keelelise toimetamisega.

Kodulehe kujunduse ülesanded olid struktuuri väljatöötamine, stilistika ja kodulehe sisu toetavate fotoelementide välja töötamine. Esimene kodulehe kujunduse kohandus valmis 17. september 2015 ning lõplikult kinnitati kujundus 14. jaanuar 2016. Antud perioodi kuulub ka tehniliseks partneriks valitud ettevõtte aastavahetust hõlmanud kahenädalane kollektiivpuhkus. Kodulehe kujundusega kaasnes lepinguvälise kuluna fotopangast soetatud piltide soetusmaksumus ning tehnilise partneri poolt teostatud fototöötamise kulu. E-poe funktsionaalsete tegevuste tagamise viibimise tõttu otsustati projektiomaniku eestvedamisel uue kujundusega informatiivne koduleht veebi üles laadida. Peale kujunduse kinnitamist oli projekti arengut pidurdavaks teguriks IT-serveri ligipääsudega seotud probleemid, mis leidsid lahenduse 2016. aasta veebruaris. Uue kujundusega koduleht laeti avalikku veebi sama aasta 1. märtsil.

Kodulehe kujunduse ja tekstilooma protsessides oli projektijuhtimise peamiseks tehnikaks mitteformaalsed koosolekud läbi mitme osapoolega e-kirja vahetuste. Lisaks koostati hinnapäring juriidilise teksti tõlke teostamiseks. Projekti hilisemas faasis tunnistas projekti tehnilise lahenduse koostööpartner, et e-poeta veebi avalikustamine oli nende tiimile projektiväline kulu ning muutis projekti ettearvatust mahukamaks. Lepingust lähtuvalt oli Imex Trading Group AS poolne soov pooliku projekti avalikustamine. Samas ettepanekut hetkest kuni kujunduse veebi laadimiseni ei toonud lepinguline partner projektijuhile välja võimalikku ressursiprobleemi, seega pooliku lahenduse veebi laadimisega Imex Trading Group AS'ile lisakulusid ei kaasnenud.

Kõige keerukamas ja aeganõudvamaks osutus kasutuskindla e-poe ja raamatupidamisprogrammi eesmärgistatud infovahetuse väljatöötamine. Projektijuhi eestvedamisel lisati loodava kodulehe funktsionaalsete osade kirjeldused lepingulisana. Selle eesmärgiks oli võimalikult täpselt määrata lepingu maksumuses sisalduvad tehtavad tööd. Tehniliste eesmärkide lepingus fikseerimisest hoolimata tunnistas tehnilise lahenduse partner projekti hilisemates faasides, et projekti tööde maht ületab nende-poolse prognoosi.

E-poe funktsioonide välja arendamise ja testimise tegevustel kujunes oluliseks projektmeeskonna osaks raamatupidamissüsteemi kontaktisik, kellega peeti pidevaid projektijuhi ja tehnilise lahenduse juhiga kolmepoolseid meilivahetusi. Süsteemide ühildamise tegevused saab jaotada funktsionaalsuse järgi kaheksaks: laoseis ja tooted, tellimustega seotud teave, ostude hinnastamine, maksetega seotud teave, kliendibaas, transpordikorraldus, e-poe üldhaldus ja muu infovahetus.

Eeltoodud kaheksast osast kaasnesid planeerimata kulud transpordikorralduse funktsiooniga ning lisandusid pidevad transaktsioonikulud e-poe maksete vahendamisel. Projektipartneritena lisandusid elektrooniliste maksete vahendaja ning e-poe kullerteenust pakkuv ettevõtte.

E-poe ja raamatupidamisprogrammi infovahetuse väljatöötamine ning testimise protsessis oli projektijuhtimise peamiseks tehnikaks mitteformaalsed koosolekud läbi mitme osapoolega e-kirja vahetuste. Samuti koostati hinnapäring transpordipartneri leidmiseks ning rakendati protsessijuhtimise tehnikana klienditeekonna analüüs läbi voodiagrammi. E-müügi keskkonna funktsionaalsete osade testimiste lõppu ning projekti tehnilise lahenduse partneriga seotud lepinguliste kohustuste täitmist 29. juuli 2016 võib lugeda projekti lõpetamise faasi alguseks (vt. Tabel 8).

Projekti eesmärkide täitmise järgselt oli projektijuht kaks nädalat plaanilisel puhkusel. Puhkusejärgselt tegeles projektijuht projektiga seotud dokumentatsiooni korrastamise ja projekti käigus loodud kodulehe haldusjuhendite koostamisega. Haldusjuhendite koostamise eesmärk oli loodud projekti edasise mõju tagamine. Antud projektis oli sisuliselt oluline loodud e-müügi keskkonna teenindusvõimekuse tagamine ning

loodavate kliendisuhete arendamine. Projektijuhi viimane tööpäev ettevõttes Imex Trading Group AS oli 26. juuli, mil ta andis projekti haldamise ülesanded üle ettevõtte tegevjuhile.

Tabel 8 E-müügi keskkonna projekti lõpetamise faas

Lõpetamise tegevused	Periood	Tulem
Lepinguliste kohustuste täitmine	29.07.2016	Projekti raames sõlmitud lepingulised kohustused on täidetud.
Dokumentatsiooni korrastamine	15.08-26.08.2016 (12 päeva)	Projektiga seotud lepingud ning olulisem meilivahetus on säilitatud.
Haldusjuhendid	15.08-26.08.2016 (12 päeva)	Dokumenteeritud projektiga seotud edasised ülesanded. Tagatud projekti edasine mõju.

Allikas: autori koostatud projektijuhtimise standardi ISO 21500:2012 protsesside alusel.

Projekti dokumentatsiooni moodustasid projekti raames koostööpartneritega sõlmitud lepingud, koosolekute protokollid, koosolekutel koostatud töödokumendid ning üksikute olulisemate meilivahetuses peetud arenduskoosolekute osade väljaprintid. Dokumentatsiooni hulka lisati ka projektijuhi poolt koostatud kirjalik haldusjuhend, et abistada projekti edasise haldusega tegelevaid töötajaid ning tagada projekti eesmärgi edasine mõju. Lisaks koostas projektijuht videojuhendid konkreetsete e-müügi keskkonna haldusülesannete täimiseks.

Loodud lahendus (vt. Lisa 4) on vastuseks lõputöös seatud eesmärgile leida Imex Trading Group AS põhjal sobiv meetodika projektide teostamiseks väikeettevõttes. Välja on toodud mitmeid projektijuhtimise tehnikaid ning projekti struktuur. Uurimustöö käigus loodud mudeli alusel saab ettevõtte lähtuda edaspidi peatükis paika pandud üldraamistikust ning kirjeldatud juhtimismeetoditest ning lisada vastavalt vajadusele sobivaid projektijuhtimise tehnikaid. Meetodi aluseks on projektijuhtimise standard ning tehnikate rakendamise osas on toetunud autorite Turner, Kelly ja Ledwith käsitlusele, et väikeettevõtted rakendavad projektides erinevaid tehnikaid üksikuna, mitte terviklikult välja töötatud suuremahulist meetodit. Siiski on näha, et konkreetse e-müügi keskkonna projekti jaoks on projektijuhtimise standardist lähtuv protsessilise

projektijuhtimise käsitlust vähese täpsusega ning enamus projekti tegevusi toimuvad väga pika perioodi jooksul. Selliste pikkade protsessidena on aga projekti tegevusi väga keeruline ette planeerida ning saab öelda, et lõputöös on ilmnenud vajadus luua e-müügi keskkonna arendamise projektijuhtimise meetod.

2.4. E-müügi keskkonna arendamise protsessipõhine projektijuhtimise meetod

Alapeatükis 2.3. *Imex Trading Group AS projektid ja projektijuhtimine* koondati e-müügi keskkonna arendamise protsessid vastavalt projektijuhtimise standardis toodud protsessidele. Töö autori jaoks ei näitlikusta antud käsitlus piisavalt analüüsitud projekti arendamise kronoloogilist ja sisulist juhtimisvajadust. Üks võimalus projekti täpsemini analüüsida on koostada GANTT diagramm. Samas on GANTT diagrammis oluline rõhk täpsel tegevustele kulunud aja määramisel, mida aga ei ole analüüsitava projekti puhul esmatahtsaks seatud. Samuti ei ole väliste partnerite kaasamisel konkreetsete ülesannete tegelik sisuline arendustegevusele kulunud aeg teada, mistõttu annaks antud käsitlus potentsiaalselt projekti kohta ebatäpse ülevaate. Töö autor leiab, et projekti täpsema kronoloogilise sisu avamiseks on hea kasutada protsessijuhtimise raamistikus toodud viietasandilise protsessijuhtimise meetodit (vt. Joonis 6 lk. 22). Käesoleva peatüki eesmärk on luua eelmises alapeatükis välja töötatud projektijuhtimise meetodi kõrvale e-müügi keskkonna arendamise projekti põhjal protsessipõhine projektijuhtimise meetod.

Vaadeldes e-müügi keskkonna arendamise projekti protsesse väljaspool projektijuhtimise standardi viietasandilist jaotust, saab analüüsitava projekti protsessid jaotada vastavalt projekti funktsionaalsete eesmärkide täitmisele nelja teineteisest eraldiseisva eesmärgiga kategooriasse. Need kategooriad on:

- 1) e-müügi keskkonna kavandamine ja eestvedamine,
- 2) e-müügi keskkonna sisu loomine,
- 3) e-müügi keskkonna projektiväline konkureeriv tegevus,
- 4) e-müügi keskkonna projekti lõpetamine.

Kavandamise ja eestvedamise kategooria eesmärk on tagada projekti pidev areng ning kontroll. Sisu loomise kategooria keskendub kõige otsesemalt projekti eesmärkide saavutamise seotud ülesannetega. Projektivälise konkureeriva tegevuse kategooria on seotud nende teguritega, mis pärsivad projekti pidevat arengut ning esineva konkureeriva ajaressursina. Lõpetamise kategooria on seotud projekti jooksul loodud koondlike tegevustega ning projekti lõpetamisjärgse mõju säilitamisega.

Protsessi klassifikatsiooni raamistiku loogika säilitamiseks toob autor alljärgnevalt nelja kategooria hierarhilise sisu eraldi välja. Seega esmalt käsitleb autor ühe loodud kategooria protsesside gruppe, protsesse ja tegevusi hierarhilises järjestuses ning seejärel jätkab teise kategooria sisu tutvustamist. Projekti konfidentsiaalsust arvestades ei käsitleta antud töös projekti jooksul seatud ülesannete detailset lahendust. Kõigi kategooriate eraldiseisvad, kuid sisult ühe projekti elluviimise käigus loodud projektijuhtimise metoodika osad on toodud käesoleva töö lisades (vt. Lisa 5 - Lisa 8).

Projekti kavandamise ja eestvedamise kategooria (vt. Lisa 5) protsesside gruppe saab välja tuua neli: projektiplaani välja töötamine, projekti partnerite valimine, lepingutega ja juriidikaga seotud tegevused ning riskihaldus. Projektiplaani välja töötamise protsessideks olid projektijuhtimise meetodina projektimeeskonna planeerimiskoosolekud, mitteformaalne planeerimine ning projekti avaraporti koostamine. Partnerite valimise protsessidena saab eristada tehnilise lahenduse, logistilise lahenduse, elektrooniliste maksete ja juriidilise tõlke pakkujate otsimise. Protsesside siseselt esinesid alljärgnevad tegevused:

- 1) potentsiaalsete partnerite eeluuring,
- 2) hinnapäringu koostamine ja edastamine,
- 3) lepingulised läbirääkimised ja allkirjastamine,
- 4) kvaliteediga seotud läbirääkimised,
- 5) ettevõtteväline juriidiline konsultatsioon.

Partnerite eeluuringu sisuks oli potentsiaalsete partnerite kaardistamine konkreetsete tehniliste oskuste või oskusteabe omamist eeldavate ülesannete täitmiseks. Otsinguvahendiks oli peamiselt Internet. Partnerite valikul saadeti leitud potentsiaalsetele partneritele hinnapäringud, millele järgnesid lepingulised

läbirääkimised ning koostöölepingute allkirjastamine. Samuti oli projektijuhi ülesandeks pidev projekti analüüs ning partnerite poolt koostöölepingus sisalduva täitmine. Projekti jooksul tuli erinevate partneritega pidada läbirääkimisi tehtud töö kvaliteedi või projekti osa funktsionaalse töökindluse osas. Lisaks kaasas projektijuht lepingute koostamisel isiklikku tutvusringkonda kuuluvaid nõustajaid.

Riskihalduse protsessid olid riskide teadustamisega seotud projektijuhtimise tehnikate rakendamine ning mitteformaalne riskihaldus, mida viidi ellu peamiselt läbi meilivahetuse. Olulisim riskihalduse tegevus oli dokumentatsiooni ning infovahetuse järjepidevus. Riskihaldusega seoses rakendatud tehnikateks saab lugeda käesoleva kirjatöö osas kirjeldatud SWOT-analüüsi, riskianalüüsi ja projektijoonise koostamist.

Protsesside ja tegevuste osas kõige mahukam kategooria on e-müügi keskkonna sisu loomine (vt. Lisa 6). Antud kategooriasse kuuluvad kolm protsessigruppi: kodulehe kujundus, tekstiloomine ning e-poe ja raamatupidamisprogrammi infovahetus. Kodulehe kujunduse protsesse on samuti kolm: struktuuri, stilistika ning fotoelementide välja-töötamine. Kõigi kolme protsessi tegevusteks on mitteformaalne planeerimine ja meilivahetused. Lisaks kaasnes stilistika väljatöötamisega tehniline testimine ning fotoelementide väljatöötamisel professionaalsete fotode sisseost rahvusvaheliselt fotopanga teenusepakkujalt.

Kodulehe kujundusliku osa väljatöötamine oli projekti tervikliku väljatöötamise alus. Tehnilise partneriga sõlmitud lepingus sätestati, et veebi loomisel kasutatakse šabloonlahendust (inglise k. *template*), mis võimaldab luua varem välja töötatud funktsionaalse kujunduse põhjale ettevõtte sümboolikaga veebi. Selline lahendus on eridisainlahendusega disainist soodsam ning võimaldab lisaks hoida kokku kujundustegevusele kuluvat aega.

Kodulehe struktuuri väljatöötamiseks ettevõttesisene koosolek, mille käigus räägiti läbi kodulehel esitamisele kuuluv info. Seejärel toimus projektijuhi ning tehnilise juhi vahel mitteformaalne koosolek meilivahetuse teel, et panna paika üldstruktuur ning selle liigendamise vajadus. Stilistika ja kodulehe värvilahenduste väljatöötamisel lähtuti ettevõtte logost. Veebi illustratiivse informatsiooni lisamiseks kasutati nii tasulise

pildipanga, kui ka Imexi ning koostööpartnerite toodetud pildimaterjale. Fotomaterjalide töötlustega tegeles projekti tehniline partner, kellega lepiti kokku konkreetse töö lisakulu.

Sisuloome teine protsessigrupp oli tekstilooime, mis koosneb seitsmest protsessist ning tegevusena kõigi puhul kirjalike tekstide koostamisest. Antud protsesse on oluline eristada, sest kõiki viidi ellu erinevatel aegadel ning eri eesmärkidega. Tekstilooime protsessid olid:

- 1) ettevõtte tutvustus,
- 2) tootetutvustused,
- 3) tootjate tutvustused,
- 4) kodulehe kasutustingimused,
- 5) uudised,
- 6) muud materjalid ja
- 7) tõlkimine.

Ettevõtte tutvustus, tootetutvustused ja tootjate tutvustused oli peale tehnilise lahenduse pakkujaga lepingu sõlmimist esimene projekti osa, millega projektijuht tegelemist alustas. Tutvustavate tekstide koostamiseks tutvuti analoogsete veebilehtedel kuvatud infoga ning koostati Imex Trading Group AS tegevusest, partneritest ja igapäevaeesmärkidest lähtuvad tekstimaterjalid. Kodulehe kasutustingimuste koostamiseks tutvus projektijuht teiste e-poodide kasutustingimuste ja kehtivate seadusaktidega. Lisaks kontakteerus projektijuht lisainfo saamiseks Andmekaitseinspektsiooni, Tarbijakaitseameti ja isiklikku tutvusringkonda kuuluvate juriidilise haridusega inimestega.

Kodulehel kuvamiseks mõeldud uudiste koostamine oli seotud projekti testimise jooksul ellu kutsutud kampaaniate reklaamtekstid. Uudiste koostamine oli plaani kohaselt ette nähtud projekti lõppedes jätkutegevusena kui kommunikatsiooni- ja turunduskanali haldamine. Muude materjalide osasse kuuluvad jooksvalt tekkinud tekstiliste osade koostamisega seotud ülesanded. Sellised ülesanded olid näiteks kodulehe struktuuri ja selle allosade tekstiosad. Kasutustingimuste tõlge inglise ja vene keelde osteti

lisateenusena sisse läbi hinnapakumise leitud partneri. Tõlkimist vajanud informatiivsed osad tõlkisid projektijuhti ning ettevõttesisesed projekti liikmed.

Projekti sisu loomise olulisim protsessi grupp on e-poe ja raamatupidamisprogrammi infovahetus, sest just antud tegur mõjutab enim projekti elluviimise edukust. Etteseatud projekti funktsionaalsuse tagamisel on olulisim just tehnoloogiline töökindlus, mistõttu on ka antud protsessigrupp projekti kõige mahukam. E-poe ja raamatupidamisprogrammi protsessi grupi moodustavad seitse protsessi:

- 1) laoseis ja tooted,
- 2) tellimustega seotud teave,
- 3) ostude hinnastamine,
- 4) kliendibaas,
- 5) maksetega seotud teave,
- 6) transpordikorraldus,
- 7) e-poe üldhaldus.

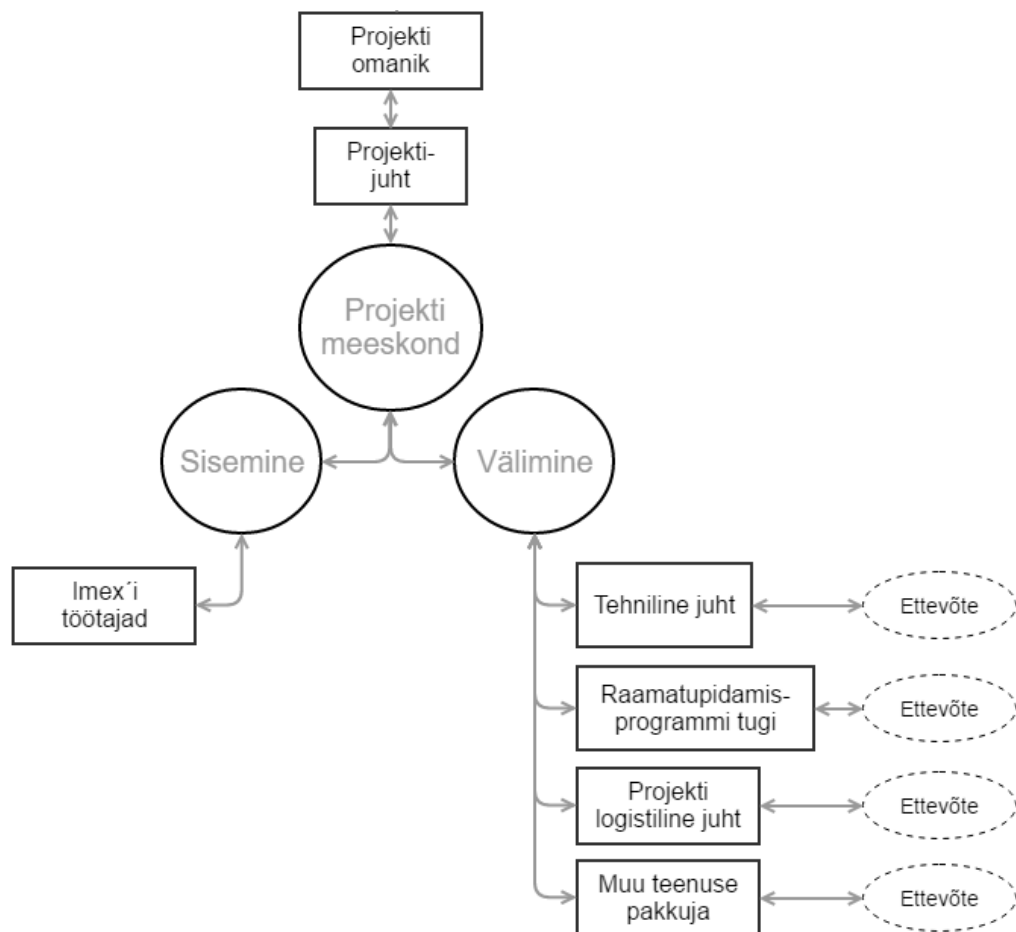
Antud protsesside peamiseks tegevuseks olid arenduse planeerimiskoosolekud, mitteformaalsed koosolekud läbi meilivahetuse, loodud süsteemide testimine ning projektijuhtimise tehnikate rakendamine. Kasutatud projektijuhtimise tehnikateks oli näiteks klienditeekonna analüüs, protsessijooniste ja voodiagrammide koostamine.

Projekti sisu loomise protsesse arendati nimekirjas toodud järjestuses, kuid protsesside lõppemise aeg oli väga erinev. Kõik protsessid arendati kolmepoolse meilivahetuse käigus projektijuhi, projekti tehnilise juhi ning raamatupidamisprogrammi tugiisiku vahel. Lahenduste testimise ülesannet täitis peamiselt projektijuht.

Laoseis ja tooted oli analüüsitud projektis osa, mille arendamisel loodi infovahetus toodete kohta käiva info kuvamiseks samaaegselt nii laosüsteemis kui e-müügi keskkonnas. Süsteemi arendamisel lähtuti sõlmitud lepingust ning süsteemi arendamisel lisakulusid ei kaasnenud. Antud protsessiga oli tihedalt seotud ka tellimustega seotud teave arendamise protsess. Projektis nähti ette, et e-poes müüdava kauba laoseisu muutused peavad oleva kajastatud reaalajas, samas peab olema võimalik tagada suur-

klientide teenindamine, mis aga eeldab pidevat varude jälgimist. Tellimustega seotud teabe arendamisel lisakulusid ei kaasnenud.

Ostude hinnastamise arendamisel lähtuti lepingujärgselt laosüsteemis olemasolevast hinnastamisest, lisaks loodi tootepõhine e-poe erihinnastamise võimalus. Toodete hinnastamine on Imexis tihedalt seotud süsteemi sisestatud kliendibaasiga. Projektijärgselt arendati välja ühendatud süsteem, mis arvestab nii olemasolevate klientidega seotud hinnastamist, kui võimaldab liitumist ja kohest allahindlust uutele klientidele. Antud süsteemi arendusel sai selgeks, et projekti jätkutegevusena on vaja rakendada pideva kliendibaasi haldamisega.



Joonis 11 Tegelik projektorganisatsiooni struktuur (autori koostatud)

Maksete ning transpordikorralduse protsesside osas kaasati lisaks varem planeeritud projektmeeskonnale kaks lepingulist partnerit. Nimelt selgus, et maksetega seotud info

ja ressursi liikumised eeldavad tellijapoolset otsust, kas kasutada maksete vahendaja teenust või luua lepingud üksikute pankadega. Antud protsessis teostati taas eri võimaluste analüüs ning otsustati sõlmida leping maksete vahendajaga. Lepingu sõlmimisel tekkis projekti teostamisele planeerimisprotsessis arvestamata jäänud püsikulu.

E-poe teenindamiseks vajaliku transpordikorralduse võimalusi analüüsides otsustati Imexisiselst kaasata üksikute tellimuste täitmiseks partnerettevõtte. Lepingulise transpordipartneri kaasamisega projekti lisakulusid ei tekkinud, küll aga tekkis transaktsioonikulu e-poe haldamiseks. Lisaks ilmnes transpordi hinnastamise planeerimisel vajadus luua e-poodi erilahendus, mistõttu kaasnes projekti teostamise kasv tehnilise partneri lisatööde kuluna.

E-poe sisu loomise kategooria jooksul kujunes välja projekti täpsem personalijoonis, sest kategooriasiseste tegevuste käigus ilmnes mitmeid ülesandeid, mille täitmiseks oli vaja kaasata erinevaid pikemat või lühemat aega projektiga seotud projektmeeskonna liikmeid (vt. Joonis 11). Projekti elluviimiseks kaasati olulisel määral kolme ning vähemal määral erineva sisuga ülesannete täitmiseks lisaks veel üksikuid ettevõtteväliseid partnereid. Tehniline juht tegeles e-poe tehnilise arendamisega, raamatupidamisprogrammi tugi andis suuniseid e-poe ja olemasolevate infosüsteemide ühildamisel ning teostas olemasolevate süsteemides vajalikke kohandusi. Projekti logistiline tugi aitas välja töötada e-poes müüdavate kaupade kliendini jõudmise loogikat. Muu teenusepakkuja rollis on mõeldud erinevate väliste teenusepakkujate ajutisi vajalikke teenuseid, milleks on näiteks pildipanga keskkond, kust soetati vajalikke visuaalseid lisamaterjale.

Projektipersonali planeerimise ja juhtimise osas on näha planeeritud ja tegelike osade suurt erinevust. Samas aitas projektmeeskonnas koostatud avaraport koos selles sisalduva projekti sisu ja funktsioonide varajane planeerimine koostada projektijuhil sobivaid hinnapäringuid ning sõnastada paremini projekti funktsionaalsed ja sisulised eesmärgid. Avaraporti alusel lisati projekti soovitud sisu ja funktsioonide kirjeldus ka välise partneriga sõlmitud koostöölepingu lisana.

Kategooriana eraldi välja toodud e-müügi keskkonna projektiväline konkureeriv tegevus (vt. Lisa 7) on sisuna lihtne, kuid ajakuluna oluline projekti edukust mõjutav tegur. Protsessidena on kategoorias ette planeeritavad ning ette mitte planeeritavad osad. Planeeritavate osadena saab välja tuua riigipühad ja projektmeeskonna liikmete ametlikud puhkused. Ette mitte planeeritavate osadena esinevad protsessis peamiselt muud isiku põhitöö või ettevõtte põhitegevusega seotud osad. Kõigi antud kategooriate tegevuseks on üldjuhul projekti viibimine.

E-müügi keskkonna projekti lõpetamise kategoorias (vt. Lisa 8) on protsessi gruppideks projekti jooksul ja projektijärgselt loodavad dokumendid. Projekti jooksul loodavate dokumentide protsessiks on dokumentatsiooni korrastamine ja säilitamine. Projektijärgselt loodavate dokumentide sisuks on haldus- ja arendusjuhendite koostamine ning loodud süsteemi funktsionaalse toimimisloogika kirjeldus. Protsesside tegevuseks on projekti järjepidevuse säilitamine ja tekstiloomine. Lisaks tekstimaterjalile koostati analüüsitava projekti lõpetamise faasis õppevideod infosüsteemide eesmärgipäraseks kasutamiseks.

2.5. Uuringu tulemused

Käesoleva töö autori tegevusuuringu kestuseks saab lugeda kogu e-müügi keskkonna projekti arendamise kestuse, milleks oli 10.07.2015 - 26.08.2016. Tegevusuuringu alguseks on loetud projektidee ettevõttesisene presenteerimine ning lõpuks projekti lõpetamine koos tegevusjuhendite ja õppetundide dokumenteerimisega. Uuringu jooksul jälgis töö autor ettevõttesiseseid projektiga seotud tegevusi, erinevate rollide omavahelisi suhteid ning seoseid projektijuhtimise teooria ning ettevõtte praktika vahel. Samuti rakendas uurija projektijuhi rollis erinevaid projektijuhtimise tehnikaid. Tegevusuuringuga koostati ettevõttele Imex Trading Group AS sobiv projektijuhtimise metoodika ning selgitati välja selle sees rakendatavad juhtimise tehnikad. Tegevusuuringu projektijuhtimise valdkonna jaoks olulise tulemina saab kõrvutada projektijuhtimise teooria käsitlusi uuringus kogutud empiiriaga ning võrrelda projektijuhtimise piiritlust, projektijuhi ülesandeid ja projektijuhtimise meetodi kujunemist (vt. Tabel 9).

Vastavalt teooriale on projekt unikaalse sisuga, eesmärgipärane, kompleksne, kindel ajaline ja rahaline piiriga tegevuste kogum. Ehkki ettevõttes Imex Trading Group AS projekte eraldi ei analüüsita ning sageli viib projektid ellu tegevjuht teisi organisatsiooniliikmeid kaasamata, saab öelda, et ka antud organisatsioonis peab teoreetiline piiritletus paika. Tegevusuuringu toel saab välja tuua, et ettevõtte projektid on erineva kestuse, ulatuse ning ressursimahuga unikaalsed tegevused nagu äriprotsesside arendused või väiksemahulised tootearendusprojektid. Projektijuhtimise „kolmnurga“ olulisim osa on üldjuhul kvaliteet ehk seatud eesmärgi saavutamine. Samuti on väikeettevõttes oluline projekti saavutamiseks kuluvate rahaliste ressursside optimeerimine. Kõige vähem oluline, kuid projekti omaniku jaoks siiski tähelepanuväärne, on projektile kuluv aeg, mille arvelt ollakse kõige tõenäolisemalt nõus, projektile seatud eesmärkide saavutamise nimel, projekti valmimist pikendama.

Tabel 9 Tegevusuuringu tulemused

Küsimused	Teooria	Empiiria
Kuidas projektijuhtimist piiritletakse?	Projekt on unikaalse sisuga, eesmärgipärane, kompleksne, kindel ajaline ja rahaline piiriga tegevuste kogum.	Ettevõttes ei eraldata projekte igapäevategevustest. Sageli viib tegevjuht projektid ellu teisi organisatsiooni liikmeid kaasamata.
Millised on projektijuhi ülesanded?	Projektijuht vastutab ajutiste, selgelt määratletud eesmärkide ning piiratud aja ja eelarve tingimustes teostatavate protsesside elluviimise eest.	Ettevõttes vastutab projektijuht projekti eesmärgi saavutamise eest ning selle saavutamiseks ettekirjutusi pole. Üldjuhul on prioriteetide järjestus kvaliteet – raha – aeg.
Kuidas valida projektijuhtimise meetodit?	Erinevate projektide jaoks tuleb leida olemasolevate juhtimismeetodite hulgast kohandamiseks sobivaim või rakendada üksikuid tehnikaid ja meetodeid vastavalt võimekusele ja vajadustele.	Ettevõtte projektide elluviimisel spetsiaalset metoodikat ei rakendata, vaid lähtutakse projektijuhi sisetundest.

Allikas: autori koostatud.

Projektijuhti ülesanneteks on teooria kohaselt vastutada ajutiste, selgelt määratletud eesmärkide ning piiratud aja ja eelarve tingimustes teostatavate protsesside elluviimise eest. Analüüsitud ettevõttes projektijuhi roll nii täpselt piiritletud pole. Enamus projektid on agiilsed, mistõttu kujuneb projektide ressursivajadus ja jaotus jooksvalt projekti käigus. Projekti alguses määratletakse vaid oodatav tulem. Eelarve ja ajalise

sisendi annab projektijuht projekti omanikule ning need võivad projekti jooksul mõneti muutuda. Projektijuht on oma tegevustes pigem iseseisev, kuid projekti jooksul muutuvate ressursside korral peab projektijuht saama neile kinnituse projekti omanikult.

Projektijuhtimisteooria kohaselt kohandatakse olemasolevate projektijuhtimis-meetodite hulgast erinevate projektide jaoks sobivaim või rakendatakse üksikuid tehnikaid ja meetodeid vastavalt võimekusele ja vajadustele. Analüüsitud ettevõttes on projektijuhtimise tehnikate rakendamine sõltuv ennekõike projektijuhi sisetundest, teadmistest, oskustest ja harjumustest. Ettevõttes ei ole keskset projektijuhtimise metoodikat või juhendit. Kuna suur osa projektiga seotud ülesannetest viiakse ellu väliste partnerite poolt, ei ole võimalik rakendada olemasolevaid bürokraatlikke projektijuhtimise meetodeid ega keerukaid projekti juhtimise tehnikaid näiteks projekti planeerimine projektijuhtimise tarkvaraga, GANTT diagramm või CPM. Siiski rakendati tegevusuuringu käigus väikeettevõttes edukalt projektijuhtimise teooriale omast projektorganisatsiooni struktuuri, dokumentatsiooni ning juhtimise tehnikaid. Nende kogumit saabki lugeda ettevõtte Imex Trading Group AS sünteesitud projekti-juhtimise metoodiliseks raamistikuks (vt. Tabel 10).

Tabel 10 Ettevõtte Imex Trading Group AS projektijuhtimise metoodiline raamistik

Ettevõtte struktuur	Projekti dokumentatsioon	Projektijuhtimise tehnikad
projektidega seotud tööde eristamine igapäeva-tegevusest	lepingud	SWOT-analüüs
määratud projektijuhti roll	koosolekute protokollid	riskianalüüs
projekti omaniku võimalik kontrolliv roll	olulisemad meilivahetused	projekti avaraport
	projekti haldusjuhendid	planeerimiskoosolekud
		klienditeekonna analüüs
		voodiagramm

Allikas: autori koostatud.

Raamistikus toodud ning tegevusuuringus rakendatud üks olulisematest ettevõtte struktuuriga seotud tegevustest oli projektiga seotud töö eristamine igapäevategevustest. Antud tegevusena saab käsitleda tegevusuuringu projekti ehk e-müügi keskkonna arendamist eraldi kujunenud projektimeeskonnas. Nimelt toimus ettevõtte tegevusvaldkonda laiendava projektidee arendamine eraldi igapäevatööst ning

konkreetses ettevõttesiseste liikmetega projektmeeskonnas, millele lisandusi ettevõttevälised projektmeeskonna liikmed. Projekti arengu käigus selgus, et projekti eesmärkide saavutamine eraldiseisva projektijuhi rollita on keeruline ning ametisse määrati põhikohaga projektijuht. Antud projekt oli ettevõttes esimene arendusprojekt, mille puhul tegevjuhist sai projekti omaniku kontrolliva rolli. Need kolm ettevõtte struktuuris sisse viidud muutust olid olulised järjepideva arendustegevuse ning ettevõttesiseselt planeeritud ja kontrollitud projekti elluviimise tagajad. Samuti aitas mitme osapoolega projektmeeskonna loomine läbi mõelda erinevaid agiilse projekti arendusvõimalusi ning leida sobivaim lahendus.

Ettevõtte jaoks uudne pöörata erilist tähelepanu projekti dokumentatsioonile. Tegevusuuringu jooksul koondati eraldi kausta projektiga seotud lepingud, koosolekute protokollid, olulisemad meilivahetused ning projekti haldusjuhendid. Antud dokumendid võimaldasid projekti omanikul ning teistel projektmeeskonna liikmetel igal ajahetkel tutvuda projekti arenduskäiguga ning vajadusel projektijuhti asendada. Samuti oli kaust oluline töövahend projektijuhile, sest kaustas olid fikseeritud projekti arenduskoosolekute otsused, kootööpartneritega sõlmitud lepingud ning vajalike töökeskkondade kasutusjuhendid. Lisaks võimaldas kaustas sisalduv dokumentatsioon säilitada ettevõttes olulisema osa projekti arendamise käigus kogutud teadmistest.

Projektijuhtimise tehnikate osas rakendati esmase planeerimise protsessi käigus SWOT- ja riskianalüüsi, projekti avaraportit ning planeerimiskoosolekuid. Projekti avaraportis sätestatud projekti funktsionaalsed eesmärgid fikseeriti ka koostööpartneriga sõlmitud koostöölepingu lisana, mis tagas partnerite ühese sisulise arusaama nõutud töödest ning eelarvest. Projekti elluviimise käigus rakendati lisaks voodiagramme ning kliendi teekonna analüüsi. Kõigi eeltoodud tehnikate puhul oli oluline osa projekti planeerimisel. Valitud tehnikad olid tegevusuuringus rakendamiseks sobivad, sest ei eeldanud projektmeeskonna liikmete suuremahulist koolitust ning suurema osa tööst sai ellu viia projektijuhtimise tehnikate teadmistega projektijuht.

Lisaks projektijuhtimise metoodilisele raamistikule, loodi käesoleva tegevusuuringu alusel ettevõttes Imex Trading Group AS rakendamiseks kaht tüüpi projektijuhtimise metoodika: projektijuhtimise standardist ISO 21500 lähtuv protsessipõhine

projektijuhtimise metoodika (lisa 4) ning protsesside funktsionaalsest eesmärgist lähtuv e-müügi keskkonna projektijuhtimise metoodika (lisa 5 - lisa 8). Mõlemad käsitlused sobivad ettevõttes projektplaani välja töötamiseks ning erinevad ennekõike projekti plaani struktuuri poolest. Esimene metoodika osas on projekti struktuuri aluseks võetud rangelt projektijuhtimise standardi protsessid: algatamine, planeerimine, elluviimine, kontroll ja lõpetamine. Teise metoodika projekti protsessid on projekti funktsionaalsete ees-märkide täitmisega seotud tegevused. Loodud kaks Imex Trading Group AS projektijuhtimise metoodikat koos projektijuhtimise metoodilise raamistikuga moodustavad käesoleva lõputöö olulisema tulemi, mille alusel saab ettevõtte projekte ellu viia. Siiski ei ole ettevõtte hilisemad projektijuhtimise rakendamisega seotud arengud töö autorile teada.

KOKKUVÕTE

Käesoleva lõputöö eesmärk oli leida sobiv metoodika projektide teostamiseks väikeettevõttes Imex Trading Group AS. Eesmärgi täitmiseks teostati sekundaarallikate analüüs ning tegevusuuring e-müügi keskkonna arendamise projekti põhjal.

Töö teoorias piiritleti projektijuhtimisena protsessid, mida teostatakse ajutiste, selgelt määratletud eesmärkide ning piiratud aja ja eelarve tingimustes. Projektijuhtimise tehnikateks on nii igapäevaste äriprotsesside osad nagu koosolekud või raportid, aga ka spetsiifilisemad projektide juhtimiseks koostatud mudelid. Töö analüüsis koondlikult ajutiste protsesside juhtimiseks koostatud projektijuhtimise suunisdokumente ning juhtimismetoodikad. Ilmnes aga, et meetodid on sageli bürokraatlikud ning vajavad rakendamiseks laialdasi eelteadmisi.

Sekundaarallikate analüüsist selgus, et väikeettevõtete projektijuhtimise temaatika on pigem vähe kaetud teema. Oluline osa temaatilistest uurimustest viitab spetsiaalsete kergekujuliste projektijuhtimise metoodikate välja kujundamise vajadusele. Seni on olulisemad teemakohased uurimused analüüsinud suuremat ettevõtete hulka erinevate tehnikate ja metoodikate teadmiste ning rakendamise hindamiseks.

Käesolev töö uuris sügavamalt läbi tegevusuuringu hulгимүүgi valdkonnas tegutseva väikeettevõtte üht projekti ja selle arenguid. Töö keskmes olid Imex Trading Group AS projektijuhtimise meetodite ja tehnikate rakendamise praktikad, mille raames vaadeldi organisatsioonikeskkonda, analüüsiti projektijuhtimise tehnikaid ja meetodeid ning nende rakendusvõimalusi.

Tegevusuuringust selgus, et Imex Trading Group AS on projektijuhtimise rakendamisel vähe formaalne ning ettevõttes on *laissez-faire* juhtimisstiili tunnused, mis on soosinud ettevõtte töötajate võimustamist. Alaliste tegevuste kõrval viiakse ellu ettevõttesiseseid äriprotsesside ning väliste partneritega koostöös tootearenduse projekte. Sageli on

projektide tegevuskava ebaselge, sest projektid eeldavad spetsiifilisi oskusi ja teadmisi, mille täitmiseks kaasatakse ettevõtteväliseid partnereid. Projektide juhtimisel kasutatakse agiilset ja tsüklilist juhtimist, sest projektis seatud eesmärkideni jõudmise võimalused ja piirangud selginevad projekti jooksul. Projekti edukus sõltub sageli valitud partnerite professionaalsusest ning projektijuhtimise võimekusest.

Töö autor sobitas e-müügi keskkonna projekti arendamise projekti projektijuhtimise standardi ja protsessijuhtimise raamistiku põhimõtetega. Arendatud projekt sobitus projektijuhtimise standardis toodud projekti protsesside omavahelise suhte käsitlemisega. Projekti käigus olid eristatavad projekti algatamine, planeerimine, kontroll, elluviimine ja lõpetamine. Töö autor koostas kaks ettevõttes Imex Trading Group AS rakendamiseks mõeldud projektijuhtimise metoodikat: esimene neist projektijuhtimise standardist ISO 21500:2012 lähtuv ning teine, mis toetub protsesside funktsionaalsele eesmärgile. Lisaks koostas autor ettevõtte Imex Trading Group AS projektide elluviimiseks projektijuhtimise metoodilise raamistiku, milles on toodud tegevusuuringu käigus edukalt rakendatud projektijuhtimise teooriale omane projektorganisatsiooni struktuur, dokumentatsioon ning juhtimise tehnikad. Siiski vajavad käesolevas töös välja arendatud kaks projektijuhtimise metoodikat ja projektijuhtimise metoodiline raamistik vajavad aga edasist rakendamise võimaluse analüüsi.

(VIIDATUD ALLIKAD)

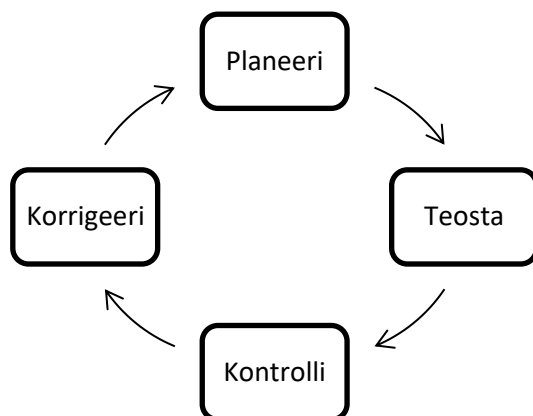
- 1) APQC. (2014). Process Classification Framework version 6.1.1.
- 2) APQC. (2017). Process Classification Framework version 7.0.5.
- 3) Artto, K., Martinsuo, M., Kujala, J., (2011). Project business. Helsinki, Finland.
- 4) Charvat, J. (2003). Project management methodologies. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- 5) Denning, S. (2015). Agile: it's time to put it to use to manage business complexity. – Strategy & Leadership, Vol. 43 (5), pp. 10-17.
- 6) Dulock, M.; Holley, L. (2015). Digital Collections Are a Sprint, Not a Marathon: Adapting Scrum Project Management Techniques to Library Digital Initiatives. Information Technology, Vol. 34 (4), pp 5-17.
- 7) European Commission. (2016). Micro-, small- and medium-sized enterprises: definition and scope. – EurLex, L 124, pp. 36-41. Loetud aadressil: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=URISERV%3An26026>
- 8) Fernandez, D, J., Fernandez, J, D. (2008). Agile project management – agilism versus traditional approaches. – Journal of Computer Information Systems, Vol. 49 (2), pp 10-17.
- 9) French, S. (2009). Action research for practising managers – Journal of Management Development, Vol. 28 (3), pp. 187-204.
- 10) Galankashi, M, R., Helmi, S, A. (2016). Assessment of hybrid Lean-Agile (Leagile) supply chain strategies. – Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 27 (4), pp.470-482.
- 11) Gonzales, W. (2014). Applying Agile Project Management to Predevelopment Stages of Innovation. – International Journal of Innovation and Technology Management, Vol. 11 (4), pp 1-22.
- 12) Gustavsson, T. (2016). Benefits of agile project management in a non-software development context – a literature review. - Project Management Development – Practice and Perspectives. Professional Association of Project Managers, 2016.

- 13) Ibrahim, Y, M., Kaka, A., Aouad, G., Kagioglou, M. (2009). Framework for a generic work breakdown structure for building projects. – Construction Innovation, Vol. 9 Iss 4 pp. 388-405.
- 14) Imex Trading Group AS. 2014. Majandusaasta aruanne.
- 15) Imex Trading Group AS. 2016. Ettevõtte. Loetud aadressil [http://www.imex.ee/ettevotte/](http://www.imex.ee/ettevotte)
- 16) International Organization for Standardization. (2012). ISO 21500 Guidance on Project Management. Genève, Switzerland: International Organization for Standardization.
- 17) Kerzner, H. (2003). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 8th Edition. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- 18) Koshy, V. (2005). Action Research for Improving Practice: A Practical Guide. Trowbridge, Wiltshire: Cromwell Press.
- 19) Kumar, P, P. (2005). Effective Use of Gantt Chart for Managing Large Scale Projects. Cost Engineering, Vol. 47 (7), pp. 14-21.
- 20) Kuura, A. (2011). Project Management and Entrepreneurship: a Tale Of Two 'Cinderellas'. – New Dimensions in the Development of Society 2010; Jelgava, Latvia, pp. 154-161.
- 21) Kuura, A; Blackburn, R, A; Lundin, R,A. (2014). Entrepreneurship and projects — Linking segregated communities. – Scandinavian Journal of Management, 2014, Vol. 30 (2), pp. 214-230.
- 22) Kuura, A. (2016). Projects and processes: strangers or cousins? – Benefits of agile project management in a non-software development context – a literature review. – Project Management Development – Practice and Perspectives. Professional Association of Project Managers, 2016, pp. 197-212.
- 23) McGarth, H., O'Toole, T. (2012). Critical issues in research design in action research in an SME development context – European Journal of Training and Development, Vol. 36 (5), pp. 508-526.
- 24) Palkovits-Rauter, S. (2017) Commonalities of Project And Process Management From An Organizational Viewpoint. – Project Management Development – Practice and Perspectives. Professional Association of Project Managers, 2017, pp. 178-189.

- 25) Project Management Institute. (2008). A Guide to the Project Management Body of Knowledge.
- 26) Project Management Institute. (2014). The Benefits of Tailoring: Making a Project Management Methodology Fit.
- 27) Rawabdeh, I, A. (2005). A model for the assessment of waste in job shop environments. – International Journal of Operations & Production Management, Vol. 25 (8), pp. 800-822.
- 28) Recker, J., Holten, R., Hummel, M., Rosenkranz, C. (2017). How Agile Practices Impact Customer Responsiveness and Development Success. – Project Management Journal, Vol. 48, (2), pp 99-121.
- 29) Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M., Niazi, G. (2014). Leadership styles: relationship with conflict management styles. – International Journal of Conflict Management, Vol. 25 (3), pp. 214-225.
- 30) Thamhain, H. J. (2000). Accelerating product developments via phase-gate processes. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute. <https://www.pmi.org/learning/library/phase-gate-processes-promising-complex-547>.
- 31) Turner, J. R., Anbari, F., Bredillet, C. (2013). Perspectives on research in project management: the nine schools – Global Business Perspectives, Vol. 1, (1), pp 3-28.
- 32) Turner, J. R.; Cochrane, R.A. (1993). Goals-and-methods matrix: coping with projects with ill defined goals and/or methods of achieving them. – International Journal of Project Management, Vol 11 (2), pp. 93-102.
- 33) Turner, J, R. (1999). The Handbook of Project-based management. Second Edition. Berkshire, England: McGraw-Hill Publishing Company.
- 34) Turner, J. R., Ledwith, A, Kelly, J. (2009). Project management in small to medium-sized enterprises: A comparison between firms. – International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 2 (2), pp. 282-296.
- 35) Turner, J. R., Ledwith, A., & Kelly, J. F. (2010). Project Management in Small to Medium sized Enterprises: matching processes to the nature of the firm. International Journal of Project Management, 28 (8), pp. 744-755.

- 36) Turner, R; Ledwith, A., Kelly, J. (2012). Project management in small to medium-sized enterprises: Tailoring the practices to the size of company. – Management Decision, Vol. 50 (5), pp. 942-957.
- 37) Wysocki, R, K. (2014). Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, 7th Edition. Indianapolis: John Wiley & Sons, Inc.
- 38) Yang, I. (2015). Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. - Journal of Management Development, Vol. 34 (10), pp. 1246-1261.
- 39) Zandhuis, A; Stellingwerth R. (2013). ISO 21500: Guidance on project management - A Pocekt Guide. Zaltbommel: Van Haren Publishing.

Lisa 1. Demingi ring



Allikas: Kerzner, 2003, lk 762.

Lisa 2. SWOT analüüs

<i>Sisemine</i>	Tugevused	Nõrkused
	<ul style="list-style-type: none"> – väike kollektiiv tagab kiired otsustusprotsessid ja hea infovahetuse – tugev võtmeklientide pagas, mis hajutab uue müügikanali avamisega seotud riske – projektijuhi baastadmised projektide juhtimisest 	<ul style="list-style-type: none"> – tellijal puudub e-müügi kogemus – määratud projektijuhil puudub äriprojekti juhtimise kogemus – puuduvad ettevõttesisesed projektijuhtimise tavad ja praktikad
<i>Väliline</i>	Võimalused	Ohud
	<ul style="list-style-type: none"> – palju professionaalseid teenusepakkujaid – nii Eesti kui välismaa turul tegutsevad edukad e-poe, mille on kliendid omaks võtnud 	<ul style="list-style-type: none"> – potentsiaalsed kliendid ei soovi loodavat lahendust kasutada – koostööpartnerite kulude ettenägematu kasv, mis mõjutab ka Imex'i kulusid
	<i>Positiivne</i>	<i>Negatiivne</i>

Allikas: autori koostatud

SO-strateegia puhul on oluline analüüsida turulolevaid e-poe lahendusi ning leida sobivaimad teenusepakkujatest partnerid. Projekti elluviimiseks tuleb koostöös partneritega leida sobivaimad lahendused projekti lõpptulemuse vormistamiseks.

WO-strateegia kujundamisel on näha, et välimiste võimaluste osa toetab selgelt sisemiste nõrkuste ületamist. Kuna hetkel puudub nii ettevõttesisesed teadmised e-müügist ning projektijuhil äriprojektide juhtimise kogemus, on väga hea leida usaldusväärsed välised partnerid. Läbi tiheda suhtluse välispartneritega tekib informatsioon, mida on võimalik süstematiseerida ja talletada ning selle alusel kujundada välja ettevõttesiseselt sobiv projektijuhtimisega seotud baas.

ST-strateegia peamine tugevus on olemasolevate stabiilsete võtmeklientide olemasolu, mis tagab ettevõtte stabiilsus võimalike nõrkustega projektis. Lisaks on ettevõttele siin kasuks väike kollektiiv, mis tähendab, et probleemide ilmnemisel on võimalik projekt ümber kujundada või korrigeerida varem seatud eesmärgi.

Sisemiste nõrkuste ja väliste ohtude ehk WT-strateegia osas on olulisim maandada nõrkused toetudes koostööle väliste partneritega ning rakendada projektijuhi teadmisi projektijuhtimise meetoditest.

Lisa 3. Riskianalüüsi vorm ja näide

risk	mõju (1-5)	tõenäosus (%)	olulisus	ennetavad meetmed	korrektiivsed meetmed
projektijuhil ei ole projekti jaoks piisavalt tööaega	5	40%	2,0	1) projektijuhi prioriteetsed tööülesandeid on ettevõttesiseselt kokku lepitud 2) projektijuht juhib projekti sammhaaval, määrates vahetähtajad	1) kasutatakse projekti ajakavas määratud puhveraega 2) kiirel perioodil täidavad osa projektijuhi ülesandeid teised ettevõtte töötajad
projekti kommunikatsioon on puudulik mistõttu projekt peatub	5	40%	2,0	1) projektijuht koostab kommunikatsiooniplaani ning määrab sisekommunikatsiooni vormi ja regulaarsuse 2) projektijuht jälgib projekti iteratsioone ja ajakava	koosolek
partnerid ei suuda leida sobivaid lahendusi	5	20%	1,0	1) projekti osad on lepingus fikseeritud 2) pidev suhtlus partneritega, et leida konsensus	paindlikkus projekti lõpliku lahenduse osas
projektijuht jääb haigeks	4	20%	0,8	1) projektijuhil on pädev asendaja 2) projektijuhil tagatud vajalik puhkus	erakorraline koosolek; kaugtöö võimalus
projekti töömahu suurenemine	5	10%	0,5	projektimahu pidev jälgimine ning kulude analüüs	projekti eelarve suurendamine
projektijuhi tellitud töid on tehniliselt võimatu teostada	5	10%	0,5	projekt kavandatakse agiilselt ning tihedas koostöös oma ala professionaalidega	projektijuhi paindlik suhtumine e-poe tehniliste lahenduste osas
ettevõtte personal ei suuda e-poe keskkonda hallata	5	10%	0,5	lepingus sätestatakse Imex'i personalile vajalik partneripoolne koolitus e-poe keskkonna haldamiseks	lisakoolitus, vajalike teadmiste ja oskustega personali palkamine
koondlik riskide summa			1,04		

Allikas: autori koostatud.

Lisa 4. Projektijuhtimise standardist ISO 21500: 2012 lähtuv protsessipõhine projektijuhtimise metoodika

Protsessi grupid	Protsessid	Tegevused
Projektiga seotud tegevused	Algatamine	Idee kommunikeerimine
		Koosolekud
		Projekti avaraport
	Planeerimine	Koosolek
		Projektmeeskonna moodustamine
		Projekti avaraporti koostamine
	Kontrollimine	Projektijuhi tegevus
		Mitteformaalsed koosolekud
		Juriidika ja lepingud, riskihaldus
	Elluviimine	Partnerite valimine
Mitteformaalsed koosolekud		
Jooksev töö		
Lõpetamine	Dokumentatsioon	
	Võimalike jätkutegevuste määramine	
	Projekti järelhaldus	
Projektiga konkureerivad tegevused	Puhkused ja riigipühad	Projekt viibib
	Muud tegevused	Projekt viibib

Allikas: autori koostatud.

Lisa 5. Protsesside funktsionaalsest eesmärgist lähtuv e-müügi keskkonna projektijuhtimise metoodika: e-müügi keskkonna kavandamise ja eestvedamise kategooria

Protsessi grupid	Protsessid	Tegevused
Projektiplaani välja töötamine	Projektimeeskonna planeerimiskoosolekud	Planeerimine, eesmärkide seadmine, projekti avaraport
	Mitteformaalne planeerimine	Infovahetus ja projektijuhtimise tehnikad
Projekti partnerite valimine	Tehnilise lahenduse pakkuja otsimine	Hinnapäringud
	Logistilise lahenduse pakkuja otsimine	Hinnapäringud
	Elektrooniliste maksete pakkuja otsimine	Hinnapäringud
	Juriidilise tõlke pakkuja otsimine	Hinnapäringud
Lepingutega ja juriidikaga seotud tegevused	Tehnilise partneri leping	Lepingu läbirääkimised ja allkirjastamine
	Logistilise partneri leping	Lepingu läbirääkimised ja allkirjastamine
	Maksete vahendamise teenuse leping	Maksete vahendamise võimaluste läbirääkimised
		Lepingu läbirääkimised ja allkirjastamine
	Tõlkeleping	Lepingu läbirääkimised ja allkirjastamine
		Kvaliteediga seotud läbirääkimised
	Muud juriidilised tegevused	Ettevõtteväliline juriidiline konsultatsioon
Riskihaldus	Riskihalduse meetodite rakendamine	Dokumentatsioon, infovahetus
	Mitteformaalne riskihaldus	Dokumentatsioon, infovahetus

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 6. Protsesside funktsionaalsest eesmärgist lähtuv e-müügi keskkonna
projektijuhtimise metoodika: e-müügi keskkonna sisu loomise kategooria**

Protsessi grupid	Protsessid	Tegevused
Kodulehe kujundus	Struktuuri väljatöötamine	Mitteformaalne planeerimine
	Stilistika	Mitteformaalne planeerimine
		Testimine
	Fotoelemendid	Mitteformaalne planeerimine
Tekstiloo		Sisseost
	Ettevõtte tutvustus	Tekstide koostamine
	Tootetutvustused	Tekstide koostamine
	Tootjate tutvustused	Tekstide koostamine
	Kodulehe juriidilised tekstid	Tekstide koostamine
	Uudised	Tekstide koostamine
	Muud materjalid	Tekstide koostamine
	Tõlkimine	Tekstide koostamine
E-poe ja raamatupidamisprogrammi infovahetus	Laoseis ja tooted	Mitteformaalne planeerimine
		Testimine
	Tellimustega seotud teave	Mitteformaalne planeerimine
		Protsessijuhtimise tehnikad
		Testimine
	Ostude hinnastamine	Mitteformaalne planeerimine
		Testimine
	Maksetega seotud teave	Mitteformaalne planeerimine
		Projektijuhtimise tehnikad
		Testimine
Kliendibaas		Mitteformaalne planeerimine
		Protsessijuhtimise tehnikad
		Testimine
	Transpordikorraldus	Planeerimiskoosolek
		Mitteformaalne planeerimine
		Projektijuhtimise tehnikad
		Testimine
	E-poe üldhaldus	Jooksev analüüs

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 7. Protsesside funktsionaalsest eesmärgist lähtuv e-müügi keskkonna
projektijuhtimise metoodika: e-müügi keskkonna projektivälise
konkureeriv tegevuse kategooria**

Protsessi grupid	Protsessid	Tegevused
Ette planeeritavad osad	Puhkus	Projekt viibib
Ette mitte planeeritavad osad	Muud kohustused	Projekt viibib

Allikas: autori koostatud.

**Lisa 8. Protsesside funktsionaalsest eesmärgist lähtuv e-müügi keskkonna
projektijuhtimise metoodika: e-müügi keskkonna projekti lõpetamise
kategooria**

Protsessi grupid	Protsessid	Tegevused
Varem loodud dokumendid	Dokumentide korrastamine	Dokumendid säilitatakse edaspidiseks
Hiljem loodavad dokumendid	Kodulehe ja sellega kaasuvate süsteemide lühiõpetus	Tekstiloomed
	E-poe lühike toimimiskirjeldus	Kirjalik materjal ja muud võimalikud materjalid

Allikas: autori koostatud.

SUMMARY

IMPLEMENTING PROJECT MANAGEMENT IN SMALL-SIZED ENTREPRISE IMEX TRADING GROUP AS

Keili-Kaisa Eistre

Project management is an emerging academic field. The literature of the field is mostly concentrated on projects in large organizations. Complex project management methodologies, standards and guides are developed to implement project management effectively. However, the studies analyzing the implementation of project management in small and medium enterprises (SME's) have concluded that none of the complex methodologies are adapted in SME's. The methodologies are found to be too complex and bureaucratic.

The main purpose of the study is to develop a lightweight project management methodology suitable for the small-sized company Imex Trading Grop AS. The central research topic is to find out, which project management techniques and methods are easy and efficient to implement for projects in the company Imex Trading Group AS. To fulfill the purpose of the paper, the following objectives were taken:

- 1) give an overview of the project management theories, tools and methods of implementing, relying to the academic literature,
- 2) analyze the findings of previous academic researches about implementing project management in SME's,
- 3) find a methodology to gather and analyze empirical data about project management implementation in a small-sized company Imex Trading Group AS,
- 4) give an overview of the company Imex Trading Group AS and its projects,
- 5) find out the project management implementation practices and methods in Imex Trading Group AS,

- 6) carry out action research to analyze the project of e-commerce development in Imex Trading Group AS,
- 7) synthesize a project management methodology to Imex Trading Group AS relying on the data of the research.

The methodology of action research was adopted, to allow a deeper insight and detailed understanding of project management in Imex Trading Group AS, a small-sized enterprise in Estonia. The study focuses on a project of developing an e-commerce platform, in which the author of the paper acted as a project manager. The paper analyzes the environment of the organization, ongoing projects and the implementation of different project management tools.

Data collection was made by document analysis, interviewing and observation. As the researcher acted as a project manager, much of the information was gathered during the everyday work process during the formal and informal meetings, e-mailing and preparing the documents.

The research showed that the project management implementation in Imex Trading Group AS is mostly informal and the overall management style is *laissez-faire*. The company carries out product development projects for the products of company's partners and interinternal business processes development projects. Mostly the path to achieve the project goal is uncertain and company implements agile project management. Projects are developed in cooperation with external partners, who work for the company by the contract agreed for the specific project.

Different techniques and methods of project management were implemented during the action research. Two project management methodologies were synthesised relying to the action research. One of them relies on the project management standard ISO 21500:2012 and another on the process classification framework. The first analyzed general projects that would be carried out by Imex Trading Group AS. The second methodology relied on the process classification framework and analyzed a better structure for developing e-commerce project. The researcher also developed a methodological framework for implementing project management in Imex Trading

Grop AS, which was built up by three values: companies structure, project documentation and project management techniques.

By the methodological framework, the structure of the project organization Imex Trading Group AS should analyze the project work apart from the everyday work, the role of a project manager should be named and project owner should have a role to control the overall processes. Project documentation should consist of contracts, protocols of the meetings, documented e-mails of the most important issues and decisions, and project administration documents. The applicable techniques of project management in Imex Trading Group AS are SWOT- and riskanalysis, project development meetings, flowchart and customer journey analysis. Nevertheless, the implementation of both project management methodologies and the methodological framework should be analyzed.

LIHTLITSENTS

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina, Keili-Kaisa Eistre

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose Projektijuhtimise rakendamine väikeettevõttes Imex Trading Group AS, mille juhendaja on Arvi Kuura, PhD,

1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse täht-aja lõppemiseni.

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 17.05.2017